



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Економіко-правовий факультет



НАУКОВА ДУМКА ЗАРАДИ  
МАЙБУТЬОГО УКРАЇНИ.  
НЕЗЛАМНІ. СИЛЬНІ. ЄДИНІ.

## ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

студентів, аспірантів та здобувачів – учасників 82-ї звітної  
студентської наукової конференції  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова,  
присвяченої 161-й річниці Університету

## СЕКЦІЯ

## ЕКОНОМІЧНИХ І ПРАВОВИХ НАУК



19-21 травня 2026 року  
м. Одеса

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА  
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ



**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ**  
студентів, аспірантів та здобувачів –  
учасників 82-ї звітної студентської  
наукової конференції  
Одеського національного університету  
імені І. І. Мечникова,  
присвяченої 161-й річниці університету

**СЕКЦІЯ**  
**ЕКОНОМІЧНИХ І ПРАВОВИХ НАУК**

*19–21 травня 2026 року*  
*м. Одеса*

Одеса • 2026 • Олді+

**Відповідальний редактор:**

**О. В. Побережець** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і фінансів

**Редакційна колегія:**

**Л. Є. Борисова** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів;

**Н. В. Добровольська** – кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного та господарського права;

**М. А. Кіріліна** – старший викладач кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування;

**Ю. О. Максимова** – старший викладач кафедри економіки та підприємництва;

**Є. І. Масленников** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій;

**О. В. Нарожна** – старший викладач кафедри кримінального права, кримінального процесу та криміналістики;

**В. В. Борщенко** – кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри конституційного права та правосуддя;

**А. Л. Святошнюк** – кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін;

**К. В. Смірнова** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування;

**Н. А. Тюхтенко** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій

*Рекомендовано до друку рішенням  
Вченої ради економіко-правового факультету  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова  
(протокол № 8 від 25 травня 2026 року)*

Збірник тез доповідей студентів, аспірантів та здобувачів – учасників 82-ї звітної студентської наукової конференції Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, присвяченої 161-й річниці університету. Секція економічних і правових наук (19-21 травня 2026 р., м. Одеса) / відп. ред. О. В. Побережець; ред. кол.: Л. Є. Борисова та ін. – Одеса : 2026. – 534 с.

ISBN 978-617-8559-97-7

Збірник містить тези доповідей студентів, аспірантів та здобувачів – учасників секції економічних і правових наук 82-ї звітної студентської наукової конференції Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, що відбулася 19–21 травня 2026 року.

Матеріали збірника становлять інтерес для здобувачів вищої освіти, аспірантів, науково-педагогічних працівників, дослідників, а також фахівців-практиків у галузях права, економіки, менеджменту, маркетингу, обліку, фінансів та публічного управління. Опубліковані тези відображають результати наукових досліджень молодих учених та спрямовані на обговорення актуальних проблем і перспектив розвитку сучасної економічної та правової науки.

Відповідальність за зміст тез несуть автори.

УДК 33+34(062.552)

# **РОЗДІЛ 1**

## **ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВІДНОСИН У ПРИВАТНОПРАВОВІЙ СФЕРІ**

**М. І. Артьомов**

*здобувач I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. О. І. Донченко*

### **ДО ПИТАННЯ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗАКОНОДАВСТВА**

Формування і розвиток системи законодавства залежить від сукупності обставин, які «визначають її зв'язок з іншими соціальними явищами, її зміст, форму та ефективність правового регулювання» [1, с. 267]. Розгляд даного питання є важливим для розуміння взаємозв'язку системи права та системи законодавства.

В навчальній літературі чинники формування системи законодавства розглядаються в історичному контексті розвитку державності та умовно поділяють на три групи: а) співвідношення політичних сил та інститутів влади на час затвердження форми держави, наприклад, заснування інституту президента передбачає президентських указів як елемента системи законодавства; б) поточний стан соціальних, економічних, політичних відносин, який вимагає прийняття нових законодавчих актів або утворення нових галузей законодавства, наприклад визнання права приватної власності та підприємницької діяльності вимагає прийняття відповідних нормативно-правових актів; в) становище держави на міжнародній арені та, зважаючи на глобалізацію, наближення національного законодавства до інших національних систем права вимагає

ратифікації міжнародних договорів, внесення змін в існуючі акти, прийняття нових [1, с. 267–268].

Отже, формування і розвиток системи законодавства відбувається поступово, одночасно з розвитком держави та суспільства, і можемо припустити умовний поділ на внутрішній чинник (наявні суспільні відносини всередині держави) та зовнішній чинник (необхідність інтеграції у світові економічні, політичні та інші процеси).

Деякими дослідниками зазначені ще три групи чинників в залежності від характеру впливу на процес формування та розвиток системи законодавства. По-перше, це об'єктивні чинники, які визначають предмет законодавчого регулювання та які містять первинні імпульси, що йдуть від суспільства і держави. Так, зміни в економічних відносинах вимагає прийняття законодавства щодо встановлення нового правового режиму власності, статусу суб'єктів господарювання, фінансових і податкових відносин.

В науковому дослідженні соціально-економічних чинників аграрного законодавства О. Салко зауважено, що із першого дня незалежності України питання про відповідне законодавство постало дуже гостро, позаяк формувалася нова держава демократичного типу з верховенством права, домінування законності у всіх сферах суспільних відносин, а адміністративно-командний тип господарювання змінювався на ринковий тощо [2, с. 181].

По-друге, це суб'єктивні чинники, які відображають позиції суб'єктів законодавчої діяльності (політичні партії, фракції, консультанти, експерти тощо), де головним є «їх інтерес, якому вони намагаються або надати законодавчої форми, або ж, навпаки, перешкодити законотворчості» [1, с. 268]. Тут важливими є правосвідомість, політичні погляди, рівень політичної культури даних суб'єктів, а також правовий менталітет.

По-третє, це чинники суто юридичного характеру, які якраз і підкреслюють взаємозв'язок системи права і системи законодавства, позаяк вони яскравіше виявляють притаманні системі законодавства принципи її побудови і функціонування, а також внутрішньосистемні зв'язки. Наприклад, це залежність законів

від конституції, підзаконних нормативно-правових актів від законів або ієрархія всередині підзаконних нормативно-правових актів тощо. «Чим повніше сприйматиметься законодавством зміст права, тим ефективнішим буде правове регулювання» [1, с. 269].

Цікавими є міркування авторки В. Філіппової, яка в дослідженні державної політики в галузі освіти підсумовує, що актуальним є створення кодифікованого акту в галузі освітнього законодавства. Мова йде про «прийняття Кодексу про освіту, який дозволив би акумулювати і інтегрувати все позитивне в існуючому законодавстві і став би єдиним авторитетним і ефективно діючим освітнім законом прямої дії на території всієї держави» [3, с. 158]. Це необхідно зважаючи на велику кількість законів, підзаконних актів (укази і розпорядженнях Президента; постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів; накази, розпорядження Міністерства освіти і науки, міністерств та відомств, яким підпорядковані заклади освіти; накази та розпорядження місцевих органів виконавчої влади, виданих у межах їхньої компетенції), а також враховуючи конституційні норми, стратегічні документи розвитку освіти (доктрини, програми, концепції); міжнародні, міждержавні договори.

Як зазначено в науковому дослідженні Р. Галюк, «за своєю суттю термін «законодавство» є складною правовою конструкцією, яка пов'язана й зумовлена низкою політичних, соціальних, економічних і правових чинників» [4, с. 131]. Далі автором зауважено, що правові чинники – це і є чітка процедура прийняття нормативно-правових актів, ефективна робота всіх уповноважених учасників із питань законотворчості, а також високий рівень правової культури [4, с. 131].

В контексті юридичних чинників автори М. Цвік, О. Петришин, Л. Авраменко зауважують на чинниках, які визначають характер процесуальних дій, коли одні з них спрацьовують на етапі підготовки і ухвалення законів (вибір засобів правового регулювання, тиск суспільної думки, дії різних політичних сил тощо), а інші – в процесі реалізації закону (розуміння законів населенням, їх підтримка або відчуження, виконання або невиконання посадовими особами, органами держави,

громадянами). Останні чинники виконують зворотній вплив на діяльність законодавця, вимагають вдосконалення, зміни, систематизації законодавства [1, с. 269].

Погоджуємося з авторами, що в даному випадку величезну роль відіграє розвиток юридичної науки, яка теоретично досліджує природу кожного з чинників формування та розвитку права і законодавства. В. Андрейцевим зауважено, що неабиякого значення набувають науково-освітні, доктринальні підходи вчених, наукові розробки яких використовуються у процесі законотворчих робіт у складі робочих груп, консультування народних депутатів, членів парламентських комітетів, фракцій, які формують концептуальні засади законопроектів [5, с. 26].

В науковому дослідженні В. Тимощука зазначено, що розвиток адміністративного законодавства сучасної України «перебуває у прямому зв'язку з формуванням адміністративно-правової доктрини та потреб практики правового регулювання організації публічної адміністрації, її відносин з приватними особами» [6, с. 315] та залежить від декількох факторів. Так, автором зауважено, що це: а) відновлення незалежності України та демократичний вектор розвитку держави, зафіксований в Конституції ще понад тридцять років тому, що передбачає політично нейтральну, професійну публічну службу, розмежування політичної та адміністративної влади, місцеве самоврядування, судовий контроль за виконавчою владою у формі адміністративної юстиції; б) домінування ідеї людиноцентризму, що відобразилося «у двох нових для України інститутах – адміністративних послуг і загальної адміністративної процедури» [6, с. 315]; в) європейський курс України та європеїзація адміністративного права, що передбачає вирішення інституційних питань організації публічної адміністрації та регулювання її відносин з приватними особами.

Далі В. Тимошук зауважує ще на додаткових, але не менш важливих чинниках, зокрема це децентралізація, розвиток ринкової економіки, цифровізація, а також «збройна агресія проти нашої країни, що зобов'язує реагувати та адаптуватися й адміністративне законодавство» [6, с. 315].

Взаємовплив у процесі формування та розвитку системи права і системи законодавства – це одна з форм їх взаємодії.

З одного боку, законодавство впливає на розвиток права, викликає до життя право чи окремі його підрозділи, наприклад закони про підприємництво, про власність сприяли формуванню галузі підприємницького права та істотно вплинули на розвиток цивільного права.

Разом з тим, формування правових режимів кожної галузі права є також важливим напрямком впливу законодавства на розвиток права. В цьому випадку держава сприяє набуттю правом фундаментальних якостей, завдяки яким, право перетворюється на одну із загальнолюдських цінностей. З іншого боку, право впливає на формування та розвиток законодавства, «завдяки чому воно набуває певних якостей з погляду як його змісту, так і форми» [1, с. 263].

Деякими авторами зазначено, що зважаючи на стабільність законодавства як його основний критерій, можна виділити ще додаткові чинники, зокрема це: «стійкість і високий авторитет влади; поступовий розвиток економіки і соціальної сфери; збалансованість системи законодавства і відсутність суперечностей між її галузями та інститутами; послідовна і цілеспрямована дія закону як способу вирішення політичних, економічних, соціальних та інших завдань; високий престиж права; реальне визнання верховенства права і закону; неухильне додержання правових приписів і норм тощо» [1, с. 269].

### **Список використаних джерел**

1. Загальна теорія держави і права : підручник для студентів юридичних вищих навчальних закладів / М. В. Цвік, О. В. Петришин, Л. В. Авраменко та ін. ; за ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. АПрН України М. В. Цвіка; д-ра юрид. наук, проф., акад. АПрН України О. В. Петришина. Харків : Право, 2009. 584 с.
2. Салко О. В. Соціально-економічні чинники реформування аграрного законодавства України. *Університетські наукові записки*. 2005. № 4. С. 180–186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2005\\_4\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2005_4_34)
3. Філіппова В. Д. Законодавство як чинник державної політики в галузі освіти України: нормативно-правовий аспект. *«Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 10. С. 155–158. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2013/37.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2013/37.pdf)
4. Галюк Р. Г. Співвідношення системи права та системи законодавства. *Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. / редкол.: С. В. Ківалов*

- (голов. ред.), В. М. Др'юмін (заст. голов. ред.) Ю. П. Аленін [та ін.] ; МОН України ; НУ ОЮА. Одеса : Юрид. л-ра, 2014. Вип. 74. С. 129–134. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/3d661fef-8ba4-40cc-8364-f150ad93f4aa>
5. Андрейцев В. І. Об'єктивні чинники кодифікації законодавства суверенної України: перспективи реалізації конституційних еколого-правових імперативів. *Університетські наукові записки*. 2012. № 1. С. 25–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2012\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2012_1_6)
6. Тимошук В. П. Ключові чинники розвитку адміністративного законодавства сучасної України. *Альманах права*. 2025. Вип. 16. С. 310–318. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ap\\_2025\\_16\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ap_2025_16_45)

**Х. Ю. Бабалик**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Наукові керівники: к. ю. н., доц. Завертнева-Ярошенко,  
к. ю. н., доц. А. Л. Святошнюк*

## **ОСОБЛИВОСТІ СПАДКУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасна трансформація інституту спадкування в Україні є безпосередньою реакцією національного законодавця на виклики, спричинені повномасштабною збройною агресією. Воєнний стан суттєво ускладнив реалізацію спадкових прав через масове переміщення населення, руйнування інфраструктури, втрату доступу до державних реєстрів та нотаріальних органів на тимчасово окупованих і прифронтових територіях. У відповідь на ці обставини було ухвалено два ключові нормативні акти – Закон України № 3450-ІХ «Про внесення змін до Цивільного кодексу України щодо вдосконалення порядку відкриття та оформлення спадщини» та Закон України № 3449-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення порядку відкриття та оформлення спадщини» від 08.11.2023, які набрали чинності 30 січня 2024 року. Зазначені закони суттєво модифікували положення Книги шостої Цивільного кодексу України, запровадивши спеціальні механізми, спрямовані на забезпечення ефективної

реалізації спадкових прав в умовах територіальної нестабільності [1; 2].

Важливим нововведенням стало уточнення правил визначення місця відкриття спадщини. Відповідно до статті 1221 Цивільного кодексу України, місцем відкриття спадщини є останнє місце проживання спадкодавця. У разі неможливості його встановлення таким місцем визначається місцезнаходження нерухомого майна або його основної частини, а за відсутності нерухомого майна – місцезнаходження основної частини рухомого майна. У поєднанні з пунктом 21 Прикінцевих та перехідних положень Цивільного кодексу України ці норми надають спадкоємцям можливість звертатися з відповідними заявами до будь-тимчасово окупованій території, в районі активних бойових дій або на території, де органи державної влади здійснюють повноваження не в повному обсязі [1].

Йдеться про трансформацію підходу до визначення територіальної належності спадкових справ, у межах якої поступово нівелюється принцип їх жорсткого закріплення за конкретною адміністративно-територіальною одиницею. Така модель регулювання спрямована на забезпечення ефективної реалізації спадкових прав у виняткових умовах, зокрема для внутрішньо переміщених осіб та спадкоємців осіб, смерть яких настала на тимчасово окупованих територіях. У результаті створюються правові механізми, що дозволяють оформлювати спадщину без необхідності фізичної присутності в місці її відкриття, тим самим мінімізуючи ризики для життя та усуваючи надмірні організаційні ускладнення.

Тісно пов'язаним з цим є спеціальний порядок обчислення строків прийняття спадщини. Пункт 20 Прикінцевих та перехідних положень Цивільного кодексу України встановлює, що у період дії воєнного стану та протягом двох років після його припинення або скасування, якщо смерть фізичної особи зареєстровано пізніше ніж через один місяць з дня смерті (або дня оголошення особи померлою), строки, передбачені статтями 1269–1273, 1276–1277, 1283, 1298 Цивільного кодексу України, обчислюються з дня державної реєстрації смерті. Часом відкриття спадщини залишається день смерті [1].

Ця норма є однією з найбільш ефективних у пакеті воєнних змін. Вона враховує об'єктивні труднощі з оформленням документів у умовах збройного конфлікту та запобігає втраті спадкових прав через формальні причини, що особливо важливо для захисту інтересів сімей загиблих військовослужбовців і цивільного населення.

Подальшим розвитком реформи стало закріплення принципу екстериторіальності спадкових справ. Згідно з пунктом 21 Прикінцевих та перехідних положень Цивільного кодексу України та змінами до Закону України «Про нотаріат», спадкову справу може бути відкрито будь-яким нотаріусом України незалежно від місця відкриття спадщини, а подальше провадження здійснюється за місцем подання першої заяви [3].

Запровадження екстериторіальності ліквідовує застарілу територіальну монополію нотаріальних округів і створює реальні умови для безперервності нотаріального провадження навіть за умови втрати архівів чи фізичної недоступності певних територій.

Особливе регулювання стосується волевиявлення військовослужбовців. Стаття 1252 Цивільного кодексу України та Порядок посвідчення заповітів і довіреностей, що прирівнюються до нотаріально посвідчених, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 419 від 15.06.1994, надають командирам військових частин право посвідчувати заповіти, які прирівнюються до нотаріальних і підлягають обов'язковій реєстрації у Спадковому реєстрі [4].

Такий механізм забезпечує реалізацію останньої волі військовослужбовців у екстремальних умовах, коли доступ до нотаріуса є неможливим.

Таким чином, зміни до спадкового законодавства, внесені у 2023–2024 роках, демонструють успішний перехід від жорсткого формалізму до адаптивної моделі правового регулювання, орієнтованої на максимальний захист суб'єктивних прав. На нашу думку, досвід воєнного часу переконливо свідчить, що подальший розвиток інституту спадкування повинен здійснюватися шляхом повної цифровізації реєстраційних процесів, створення єдиного електронного спадкового досьє

та максимального зменшення територіального чинника. Саме такий вектор дозволить забезпечити стабільність і ефективність спадкового права як у кризових, так і в мирних умовах.

#### **Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
2. Закон України «Про внесення змін до Цивільного кодексу України щодо вдосконалення порядку відкриття та оформлення спадщини» від 08.11.2023 № 3450-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3450-20>
3. Закон України «Про нотаріат» від 02.09.1993 № 3425-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12>
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку посвідчення заповітів і довіреностей, що прирівнюються до нотаріально посвідчених» від 15.06.1994 № 419. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-94-п>

**Д. В. Белашевська**

*здобувачка I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. О. І. Донченко*

## **ДО ПИТАННЯ ПРО СОЦІАЛЬНУ ДЕРЖАВУ ЯК ХАРАКТЕРИСТИКУ ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ**

В середині XX ст. Е. Р. Хубер підкреслюючи зв'язок правової та соціальної держави, зазначав, що соціальна держава має сенс лише в тому випадку, якщо вона одночасно є правовою державою, і тільки в такій формі вона може існувати. Соціальна держава аж ніяк не зводиться до «держави соціального забезпечення», до неї більше вимог, які тісно переплетені з характеристиками правової держави, що дозволяє говорити про їх єдність.

Сучасні держави вступили в епоху досконалої правової держави, яка вимагає значно більшого, ніж перфекціоністська законність. Справжня суть правової держави – реальна

справедливість, коли держава у своїх структурах і діяльності спрямована на забезпечення рівноправності та справедливості. Мова йде про важливу складову правової держави – це соціальна складова в широкому сенсі слова.

Вітчизняною дослідницею О. Волковою зауважено на єдності соціальної і правової держави, на формулюванні соціально-правової держави як такої, «що є живою єдністю цих двох начал, їх органічний синтез, що дає життя фактично новому різновиду сучасної правової державності, якою є соціально-правова держава й породжуване нею право людини на гідне існування» [1, с. 16]. Отже, соціальна держава постає як якісна характеристика, як одна із сторін правової держави, як її матеріальний зміст.

Серед дослідників продовжується дискусія довкола визначення поняття «соціальна держава». Вітчизняним автором Д. Аблязовим проаналізовано декілька визначень соціальної держави, наданих українськими науковцями. Зокрема, соціальна держава – це держава, яка гарантує людині соціально-економічні права через створення умов для їх реалізації, здійснює соціальну політику на засадах соціальної справедливості і в інтересах усього суспільства [2, с. 12]; або це така держава, яка в умовах соціально орієнтованого ринкового господарства створює можливості для «самостійного забезпечення ініціативною та соціально відповідальною особою необхідного рівня матеріального добробуту собі та членам своєї сім'ї; гарантує кожному прожитковий мінімум задля гідного людини існування й сприяє зміцненню соціальної злагоди в суспільстві» [2, с. 12].

Іншими авторами зазначено, що соціальна держава передбачає сформоване громадянське суспільство, демократію та ефективну правову систему. Це комплексне явище, що включає економічну та юридичну складові. В такій державі реальними є гарантії соціальної захищеності основних прав громадян відповідно до закону і соціальної активності самих громадян, а вразлива категорія громадян отримують соціальну допомогу [3, с. 98–99]. Отже, «органічна єдність демократичної, соціальної, правової держави» [4, с. 113] є очевидною, проте все ж таки припускаємо, що правова держава є первинною стосовно соціальної.

Саме така організація публічної влади, яка ґрунтується на засадах верховенства права, дотримання закону, поваги до особистості та недоторканності її прав, свобод та законних інтересів є необхідною умовою вільного існування людей у демократичному суспільстві, що здійснюється не на ґрунті патерналістської опіки громадян з боку держави, а на їхній майновій та правовій самостійності, коли не держава дарує громадянам права й майно, а громадяни дотримуються встановлених державою правил через те, що делегують їй свою частку суверенітету, виходячи з власних інтересів.

Досліджуючи особливості сучасних соціальних держав, О. Волкова підкреслює, що основним її принципом є конституційне гарантування прав і свобод людини і громадянина, що зближує її з правовою державою. Соціальна держава – «це держава, що прагне до забезпечення кожному громадянину гідних умов існування, соціальної захищеності, а в ідеалі – приблизно однакових стартових можливостей для реалізації життєвої мети, розвитку особи» [1, с. 17].

Продовжуючи міркування щодо співвідношення правової та соціальної держави, проведемо їх порівняльний аналіз за деякими критеріями:

а) основними цінностями правової держави є життя, свобода та приватна власність, які забезпечуються законами держави, а основними цінностями соціальної держави є інтереси широкого загалу населення, що працює за наймом – це забезпеченість існування, забезпеченість повноцінними робочими місцями, забезпеченість фізичної можливості працювати за наймом;

б) сенсом правової держави є захист суспільства від держави, а сенс соціальної держави передбачає державне втручання у суспільні відносини;

в) правова держава передбачає невтручання в приватне життя, тобто бореться проти державного втручання, а соціальна держава, навпаки, передбачає державне втручання у суспільні відносини;

г) правова держава передбачає вільну організацію суспільного буття, а соціальна держава – це державна організація буття насамперед у системі суспільних відносин.

Доречно згадати міркування М. Вебера, який зазначав, що принципи правової держави та принципи соціальної держави протирічать один одному, зокрема «правова держава ґрунтується на автономії і відповідальності індивідів за свою долю, а соціальна держава позбавляє індивіда того й іншого, інтегрує його у систему задоволення колективних потреб» [2, с. 13], тобто правова держава передбачає свободу особистості, а соціальна – «зрівняловку» [2, с. 13].

Можемо стверджувати, що ядром соціальної держави є принцип соціальної відповідальності – це така морально-етична установка, за якою кожен член суспільства почувається відповідальним за ціле суспільство, тоді як суспільство загалом відповідальне за кожного свого члена.

З принципу соціальної держави та її морального закону – соціальної відповідальності – випливають правові соціальні обов'язки: а) соціальні обов'язки членів суспільства по відношенню один до одного; б) соціальні обов'язки членів суспільства по відношенню до суспільства в цілому; в) соціальні обов'язки суспільства як цілого по відношенню до кожного свого члена.

Отже, соціальна держава передбачає існування реального потужного соціального фактора, це здатність держави «здійснювати ефективну соціальну політику в інтересах найширших верств населення» [1, с. 17].

Узагальнюючи різні дефініції, пропонуємо наступне визначення. Соціальна держава – це держава, в якій працездатним громадянам забезпечується приблизно однакові стартові можливості для самостійного забезпечення ініціативними та соціально відповідальними особами необхідного рівня матеріального добробуту собі та членам своєї сім'ї, а непрацездатним забезпечується гарантований рівень життя за допомогою виплат пенсій, допомог, надання інших видів соціального забезпечення і соціальної допомоги.

#### **Список використаних джерел**

1. Волкова О. Соціальна правова держава як важливий етап у розширенні свободи особи. Віче. 2011. № 4. С. 16–18. URI: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche\\_2011\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2011_4_7)

2. Аблязов Д. Е. Соціальна, правова держава та права людини і громадянина. *Форум права*. 2012. № 1. С. 10–14. URI: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index)
3. Тополевський Р. Б., Федіна Н. В. Теорія держави і права : навч. посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 268 с. URI: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/bitstream/1234567890/3293/1/ТеорДержПрава-13-07-20.pdf>
4. Чепульченко Т. О. Правова держава як гарант дотримання основних демократичних принципів та прав людини у суспільстві. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Політологія. Соціологія. Право. 2012. № 2 (14). С. 110–114. URL: <https://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/123328/118036>.

**К. В. Бистро**

*здобувачка III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко*

## **ПРАВОВА ПРИРОДА СТРАХОВОГО ПОЛІСУ. СПІВВІДНОШЕННЯ З ДОГОВОРМ СТРАХУВАННЯ**

Страховий поліс є одним із найпоширеніших у практиці документів у сфері страхових правовідносин, проте його правова природа залишається дискусійною і не отримала однозначного вирішення ні в законодавстві, ні в доктрині цивільного права України. Питання про те, чи є поліс самостійним правомчином, засобом оформлення договору страхування, чи лише підтвердним документом, набуло особливої актуальності після прийняття Закону України «Про страхування» від 18 листопада 2021 р. № 1909-ІХ [1], який суттєво оновив систему регулювання страхових відносин.

Нормативний каркас для аналізу питання утворюють два ключові джерела: Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-ІV (далі – ЦК) [4] – передусім глава 67 «Страхування» (статті 979–999) та Закон № 1909-ІХ.

Стаття 979 ЦК у редакції Закону № 1909-ІХ описує договір страхування через взаємні зобов'язання сторін: страховик бере на себе зобов'язання сплатити страхову виплату при настанні

страхового випадку, а страхувальник вносити страхові платежі та дотримуватися умов договору [4].

Водночас частина 2 статті 981 ЦК уточнює: письмова вимога до договору страхування може бути виконана шляхом видачі страхового свідоцтва, поліса або сертифіката, а недотримання цієї форми перетворює договір на нікчемний [4].

Показово, що Закон № 1909-IX, попри активне оперування терміном «страховий поліс», жодного разу не формулює його визначення. Законодавець фіксує обов'язкові реквізити договору страхування в частині 2 статті 30 та регулює порядок його укладення в статті 33 [2], однак залишає поняття полісу без легального тлумачення.

Із тексту статті 981 ЦК випливає, що законодавець не прирівнює поліс до договору страхування: він лише включає видачу полісу до переліку способів, якими може бути дотримана обов'язкова письмова форма. Поруч з ним існує традиційний варіант – єдиний підписаний обома сторонами документ [4].

Отже, ЦК відводить полісу роль форми договору страхування, а не самостійного правочину. Проте реальна ринкова практика дещо розмиває цю межу: страховики масово застосовують стандартизовані форми полісів, де всі умови розроблені в односторонньому порядку. Такий поліс функціонально зближується з договором приєднання за статтею 634 ЦК [4], де клієнт може лише прийняти або відхилити запропоновані умови.

Зіставляючи поліс і договір страхування, не можна обійти питання їхнього змісту. Стаття 982 ЦК відносить до істотних умов договору страхування предмет, страховий випадок, страхову суму, розмір і строки платежів та строк дії договору [4].

Стаття 30 Закону № 1909-IX помітно розширює цей перелік: тепер обов'язковими елементами стають об'єкт страхування, перелік ризиків, тариф, механізми внесення змін і дострокового припинення договору, а також порядок вирішення спорів [2]. Якщо поліс не охоплює всіх цих елементів і не відсилає до правил страхування, що їх містять, він не може вважатися належно укладеним договором.

Ще одна дискусійна проблема – чи є страховий поліс цінним папером. Аргументи на користь цього є: документ підтверджує

майнове право страхувальника на виплату і, здавалося б, відповідає ознакам, окресленим у статті 194 ЦК.

Проте вітчизняне законодавство ставить у цьому питанні крапку: поліс відсутній у переліку цінних паперів за Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 23 лютого 2006 р. № 3480-IV [1]. Попри документарну форму і майново-підтверджувальну функцію, поліс залишається поза межами ринку капіталу і не може самостійно обертатися як фінансовий інструмент.

Неможливо оминати й контекст воєнного стану, в умовах якого страхові відносини в Україні розвиваються з лютого 2022 р. Дослідники В. Решетняк та К. Резворович влучно підсумовують: «договір страхування в умовах воєнного стану в Україні є правовим інструментом, що потребує оперативної трансформації як на рівні договірних умов, так і на рівні нормативного регулювання» [3].

Окремим викликом стала цифровізація страхового ринку. Закон № 1909-IX закріпив можливість укладати договір страхування дистанційно – зокрема, в електронній формі – за умови дотримання вимог щодо електронного підпису та документообігу [2]. Електронний поліс сьогодні є стандартом для обов’язкового страхування цивільної відповідальності автовласників і поступово поширюється на інші види страхування.

Узагальнюючи, слід визнати, що страховий поліс у чинній системі цивільного права України не вписується в одну просту категорію. За приписами статті 981 ЦК він виступає формою вираження договору страхування. Проте в умовах масової стандартизації він де-факто поглинає функції самого договору, перетворюючись на документ, де клієнт лише акцептує умови, запропоновані страховиком. Ця двоїстість потребує законодавчого врегулювання: насамперед визначення легального поняття страхового полісу і чіткого розмежування його реквізитів відносно реквізитів звичайного письмового договору страхування.

### Список використаних джерел

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> (дата звернення: 12.05.2026)
2. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1909-20> (дата звернення: 12.05.2026)
3. Решетняк В. С., Резворович К. Р. Деякі особливості договору страхування в умовах воєнного стану. *The 10th International Scientific and Practical Conference "Science in the Modern World: Innovations and Challenges"* (12–14 June 2025, Toronto, Canada). Toronto : Perfect Publishing, 2025. С. 621. С. 621–624.
4. Цивільний кодекс України. Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.05.2026).

**А. А. Бібік**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко*

## **ВИЗНАННЯ ОСОБИ НЕДІЄЗДАТНОЮ ПІСЛЯ ЇЇ СМЕРТІ. ПРАВОВІ НАСЛІДКИ**

Заповіт прийнято визнавати як останню волю заповідача, однак чи завжди він є проявом справжньої волі? Визнання особи недієздатною є важливим правовим механізмом захисту прав та інтересів особи, яка внаслідок хронічного, стійкого психічного розладу не може усвідомлювати значення своїх дій та керувати ними.

Відповідно до ч. 1 ст. 39 Цивільного кодексу України (далі – ЦК України) «фізична особа може бути визнана судом недієздатною, якщо вона внаслідок хронічного, стійкого психічного розладу не здатна усвідомлювати значення своїх дій та (або) керувати ними» [1]. Відповідно до ч. 1 ст. 41 ЦК України над недієздатною особою встановлюється опіка, тому згідно з ч. 2 цієї статті така особа не має права вчиняти будь-який правочин [1]. Справи щодо визнання фізичної особи недієздатною в рамках ч. 2 ст. 293

Цивільного процесуального кодексу України (далі – ЦПК України) розглядаються в порядку окремого провадження [2].

Знам'янський міськрайонний суд Кіровоградської області зазначає, що основними причинами визнання особи недієздатною є психічні розлади (шизофренія, біполярний розлад, важка депресія), вікові зміни (хвороба Альцгеймера, деменція та інші вікові захворювання), інтелектуальна недостатність, травми і захворювання головного мозку (інсульт, черепно-мозкові травми) [3]. Відповідно до ч. 1 ст. 298 ЦПК України за наявності достатніх підстав про психічний розлад здоров'я фізичної особи суд встановлює судово-психіатричну експертизу для встановлення психічного стану особи [2].

Визнання особи недієздатною після її смерті є доволі розповсюдженим питанням в справах щодо спадкування. Право на пред'явлення позову про визнання заповіту недійсним виникає лише після смерті заповідача. Як ми вже зазначали, особа, яку визнано недієздатною не може вчиняти будь-який правочин [4]. Ч. 18 постанови Пленуму Верховного Суду України «Про судову практику у справах про спадкування» (далі – Постанова) регламентує, що заповіт, який складений особою до визнання її недієздатною, не може бути змінено чи скасовано опікуном. Також суд визнає заповіт недійсним за позовом заінтересованої особи, «якщо він був укладений особою, яка через стійкий розлад здоров'я не усвідомлювала значення своїх дій та (або) не могла керувати ними» [4]. Суд призначає посмертну судово-медичну експертизу для встановлення психічного стану заповідача в момент складання заповіту, який міг би мати підставу припустити, що на момент складання заповіту, особа не розуміла значення своїх дій і (або) не могла керувати ними [4]. Тобто Пленум Верховного Суду України звертає увагу щодо можливості проведення судово-медичної експертизи після смерті заповідача для встановлення психічного стану такого на момент складання заповіту. Результат такої експертизи є визначальним, оскільки у разі виявлення нею у особи розладів, зазначених у ч. 1 ст. 39 ЦК України, суд матиме підстави визнання заповіту недійсним та спадкування буде відбуватись на основі статей 1258-1267 ЦК України.

На нашу думку, проведення посмертної судово-медичної експертизи можливе декількома способами, але ефективніше використовувати їх сукупність. До способів проведення посмертної судово-медичної експертизи ми відносимо опитування свідків щодо поведінки померлої особи (сусідів, сімейного лікаря, роботодавця, колег на роботі або навчанні, друзів), вивчення медичних документів щодо обстежень померлої особи, за наявності судимостей або інших судових справ, вивчення таких, також аналіз інших судово-медичних експертиз, за наявності. Вважаємо, що брати до уваги свідчення членів родини, які безпосередньо є суб'єктами спадкування за законом та не внесені до заповіту, недоцільно, оскільки у даному випадку вони є заінтересованими особами щодо визнання особи недієздатною на момент складання заповіту, що призведе відповідно до Постанови до визнання заповіту недійсним.

Правові наслідки вище наведених положень полягають у тому, що у разі визнання померлої особи недієздатною на момент складання заповіту, його буде визнано судом недійсним за позовом заінтересованої особи. Можемо стверджувати, посиляючись на норми законодавства та Постанову, що у разі такої ситуації спадкування буде відбуватись відповідно чергами – спадкування за законом (ст. 1258 ЦК України), відповідно до ч. 1 ст. 215 ЦК України такий правочин буде визнано недійсним та він не породжує ніякі права та обов'язки для спадкоємців, зазначених у заповіті [3]. Додамо, що правові наслідки визнання особи недієздатною після її смерті стосуються не лише спадкового, а й зобов'язального права. Так особа, яка є власником майна або цінних паперів, укладає договір купівлі-продажу, міни, дарування тощо, однак після її смерті з'ясовується, що така особа страждала на розлади, зазначені у ч. 1 ст. 39 ЦК України. У такому випадку встановлення стану недієздатності особи в момент укладення правочину можливе лише постфактум при проведенні судово-медичної експертизи. За такої ситуації, звернемось до ЦК України, зокрема до ч. 1 ст. 226 ЦК України, яка визначає, що правочин, вчинений недієздатною фізичною особою, є нікчемним. Відповідно до ч. 3 цієї норми дієздатна особа такого правочину повинна повернути отримане

за таким правочином опікуну недієздатної особи, у разі неможливості відшкодувати вартість за цінами, які існують на момент такого відшкодування [3]. Аналізуючи положення цієї норми, зазначимо, що у такому випадку правовим наслідком визнання особи недієздатної після її смерті є реституція, за якої дієздатна сторона повертає або відшкодовує вартість отриманого опікуну такої особи. Однак у випадку встановлення стану недієздатності в момент укладення правочину особою після її смерті, вважаємо недоцільним говорити про відшкодування опікуну, оскільки опіка не встановлюється у такому випадку. Пропонуємо за такої ситуації замінити опікуна на близьких родичів, членів родини, а у разі їх відсутності доцільним є питання додаткового нормативного встановлення належного отримувача такого відшкодування.

Підсумовуючи викладене, визнати особу недієздатною після її смерті можливо за допомогою проведення судово-медичної експертизи в порядку, визначеному ЦПК України. Таке визнання несе ряд правових наслідків для правочину, який укладено такою особою, найсуттєвішим серед усіх є визнання такого правочину недійсним та повернення усіх суб'єктів цивільних-правовідносин, які були сторонами у цьому правочині, в первинне положення. Визнання особи недієздатною після її смерті має важливість не лише для спадкового права, а й для зобов'язального. Укладені договори з такою особою шляхом обману підлягають визнанню їх недійсними, якщо судом буде встановлено, що на момент укладення таких, особа перебувала у стані, через який не усвідомлювала свої дії та не могла ними керувати. Такі справи завжди зводяться до ретроспективної оцінки волі, яка за своєю природою не підлягає прямому доведенню. Отже, вирішальним у таких правовідносинах є не форма самого правочину, а психічна реальність особи, яка може встановлюватись лише постфактум.

#### **Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#n244> (дата звернення 01.04.2026 р.).

2. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон України від 18 травня 2004 р. № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#n8287> (дата звернення 01.04.2026 р.).
3. Визнання особи недієздатною: правові наслідки та процедура в Україні. Знам'янський міськрайонний суд Кіровоградської області. 10 вересня 2025р. URL: <https://zn.kr.court.gov.ua/sud1107/pres-centr/interview/1968338> (дата звернення 01.04.2026 р.).
4. Про судову практику у справах про спадкування: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 30 травня 2008 р. № 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0007700-08#Text> (дата звернення 01.04.2026 р.).

**О. В. Вельшинецька**

*здобувачка III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: ст. викл. М. С. Федорко*

## **ЦИФРОВА СПАДЩИНА: ПРАВОВІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ**

Сучасне життя тісно пов'язане з цифровими технологіями, що зумовлює появу значної кількості цифрових активів. Хмарні сховища, акаунти в соціальних мережах, криптоактиви та NFT дедалі частіше стають об'єктами спадкового права, що створює потребу у правовому регулюванні їх спадкування. У науковому обігу використовуються поняття «цифрова спадщина», «цифровий спадок», «електронна спадщина» та «віртуальна спадщина» [2, с. 219]. Водночас українське законодавство досі не містить визначення поняття «цифрова спадщина» та єдиного підходу до цієї категорії.

Згідно зі ст. 1218 Цивільного кодексу України, до складу спадщини входять усі права та обов'язки, що належали спадкодавцеві на момент відкриття спадщини і не припинилися внаслідок його смерті [1]. Крім того, у 2023 році Цивільний кодекс України було доповнено статтею 179-1, якою закріплено поняття «цифрова річ» [1].

Цифрові активи мають нематеріальний, транскордонний та мінливий характер, що ускладнює застосування до них

загальних положень цивільного законодавства, зокрема у сфері спадкування. Відсутність чіткого правового режиму таких об'єктів створює труднощі при їх переході до спадкоємців.

Спадкування цифрових активів можливе як за заповітом, так і за законом. У разі спадкування за заповітом спадкодавця може визначити спадкоємців та порядок доступу до цифрових активів. Натомість спадкування за законом є складнішим, оскільки доступ до таких активів пов'язаний із паролями, логінами та іншими технічними засобами захисту.

О. М. Калітенко виокремлює кілька етапів спадкування цифрових активів: визначення складу цифрових активів, аналіз законодавства щодо можливості їх спадкування, встановлення волі спадкодавця стосовно спадкоємців і порядку доступу до активів, а також використання сервісів управління цифровою спадщиною. Дослідниця наголошує на доцільності складання цифрового заповіту, який має періодично оновлюватися відповідно до змін у складі цифрових активів [3, с. 41].

М. З. Вовк визначає цифровий заповіт як особливий документ, що дозволяє врегулювати питання доступу до онлайн-акаунтів, цифрових активів та електронних документів після смерті особи. Він також може містити інформацію про місце зберігання паролів та інших засобів доступу [4, с. 6].

Наразі регулювання цифрового заповіту в Україні перебуває на етапі формування та ґрунтується на поєднанні норм цивільного законодавства і законодавства про віртуальні активи. На нашу думку, у заповіті доцільно зазначати наявність цифрових активів, спадкоємців та порядок доступу до них, однак паролі чи ключі не варто включати безпосередньо до тексту заповіту. Доцільніше визначати місце їх зберігання, наприклад сейф або захищений електронний файл.

Л. М. Загоруй та І. С. Загоруй пов'язують оформлення цифрової спадщини з виявленням цифрових активів, визначенням складу спадщини, отриманням доступу до активів та збереженням цифрової інформації. Науковці зазначають, що складність полягає в анонімності цифрового простору та складності ідентифікації цифрових активів, тому до процесу оформлення цифрової спадщини мають залучатися адвокати, нотаріуси та спадкоємці [5, с. 4].

З метою подолання проблем ідентифікації цифрових об'єктів та впорядкування їх переходу до спадкоємців науковці пропонують різні підходи до класифікації цифрових активів. Так, Дубравка Класічек пропонує поділяти цифрові активи на: цифрові активи, що зберігаються на пристроях; цифрові облікові записи та їх вміст; активи, придбані через онлайн-платформи; криптовалюти [6, с. 157]. Автор акцентує увагу на способі зберігання та доступу до активів.

Павло Швайдлер класифікує цифрові активи за їх фінансовою цінністю та особистим характером. Він вважає, що криптовалюти, токени та інші ліквідні цифрові одиниці мають майнову цінність і повинні входити до складу спадщини [7, с. 165].

Водночас особисті листування, акаунти у соціальних мережах чи приватні файли потребують окремого правового підходу з урахуванням права на приватність та захист персональних даних. На нашу думку, найбільш ефективним є поєднання наведених підходів, оскільки це дозволяє не лише ідентифікувати цифровий актив, а й визначити особливості його спадкування.

Проблема доступу до цифрової спадщини сьогодні є однією з ключових у сфері спадкових правовідносин. Частково це питання вирішується самими цифровими платформами, які впроваджують механізми попереднього визначення долі акаунтів після смерті користувача.

Так, Apple запровадила функцію Digital Legacy, що дозволяє за життя визначити довірених осіб для доступу до даних iCloud. Facebook надає можливість призначити особу для управління сторінкою після смерті користувача або перевести її у меморіальний статус. Instagram дозволяє лише видалити акаунт або перевести його в особливий режим без права редагування. Google частково регулює долю неактивних акаунтів, тоді як X передбачає лише процедуру їх видалення. У Telegram акаунт автоматично видаляється після тривалої неактивності користувача.

Показовим є судовий прецедент Рейчел Томпсон у Великій Британії (2015–2019 рр.), коли вдова не могла отримати доступ до iCloud покійного чоловіка, де зберігалися сімейні фото та відео. Попри статус єдиної спадкоємиці, вона була змушена протягом

кількох років відстоювати свої права в суді через політику Apple, яка вимагала окремого судового рішення. У 2019 році суд задовольнив позов та наголосив на необхідності створення чіткого правового механізму регулювання цифрової спадщини [8].

Таким чином, відсутність чітких правових механізмів регулювання цифрової спадщини ускладнює реалізацію спадкових прав спадкоємців. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення законодавства, визначення правового статусу цифрових активів і створення ефективних механізмів доступу до них після смерті особи.

### **Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Ясечко С. В. Цифровий спадок в епоху діджиталізації. *Проблеми цивільного права та процесу* : тези доп. учасників наук.-практ. конф., присвяч. 97-й річниці від дня народження О. А. Пушкіна (Харків, 20 травня 2022 р.). С. 218–221. URL: <https://dspace.univd.edu.ua>.
3. Калітенко О. Саморегулювання в сфері цифрового спадкування: окремі аспекти. *Юридичний вісник*. 2023. № 4. С. 38–43. URL: [http://yurvisnyk.in.ua/v4\\_2023/5.pdf](http://yurvisnyk.in.ua/v4_2023/5.pdf)
4. Вовк М. Особливості правового регулювання спадкування цифрових активів та інтелектуальної власності в умовах розвитку блокчейн-технологій. *Академічні візії*. 2024. № 35. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1384>
5. Загоруй Л. М., Загоруй І. С. Цифрова спадщина: проблеми формування і перспективи. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2024. № 1 (47). С. 71–82. URL <https://journals.snu.edu.ua/index.php/app/article/view/812/803>
6. Klasiček, D. Inheritance Law in the Twenty-First Century: New Circumstances and Challenges. In: Gstrein, O. J., Fröhlich, M., van den Berg, C., Giegerich, T. (eds). *Modernising European Legal Education (MELE)*. Springer. 2023. Vol 10. P. 235–251 URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-40801-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-031-40801-4_15)
7. Szwajdler, P. Digital assets and inheritance law: How to create fundamental principles of digital succession system? *International Journal of Law and Information Technology*. 2023. Vol. 31. № 2. P. 144–168. URL: <https://doi.org/10.1093/ijlit/eaad014>
8. Applying To Access A Deceased's Digital Assets. URL: <https://www.nelsonslaw.co.uk/rachel-thompson-v-apple/>

**Т. Ю. Венгер**

*здобувач III курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. А. Л. Святошнюк*

## **ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДОГОВОРУ ПІДРЯДУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Поряд із матеріальними речами предметом договору підлягує дедалі частіше стають цифрові речі та цифровий контент. Згідно зі ст. 179–1 Цивільного кодексу України (далі – ЦК України), цифровою річчю є благо, яке створюється та існує виключно у цифровому середовищі та має майнову цінність [1]. Це розробка програмного забезпечення, створення баз даних чи ШІ, що потребує особливих критеріїв оцінки якості та функціональності.

Зокрема, письмова форма договору підлягує масово замінюється електронною формою. Відповідно до ч. 1 ст. 11 Закону України «Про електронну комерцію», пропозиція укласти електронний договір (оферта) може бути зроблена шляхом надсилання комерційного електронного повідомлення або розміщення пропозиції в мережі Інтернет. Укладення угод часто відбувається на фріланс-платформах шляхом акцепту публічних оферт (клік-контракти), а автентифікація сторін забезпечується КЕП чи ЕЦП на підставі ст. 207 ЦКУ та Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [2].

Крім того, впровадження технології блокчейн дозволяє використовувати смарт-контракти як інструмент самовиконуваних підлягуючих зобов'язань. У науковій доктрині смарт-контракт розглядається не як окремий вид договору, а як технологічна модифікація форми його виконання. Настання визначеної у програмному коді умови (наприклад, завантаження фінального коду в репозиторій GitHub) автоматично запускає алгоритм перерахунку коштів виконавцю через ескроу-системи, нівелюючи ризики невиконання винагороди [5, с. 234].

Традиційне підписання паперових актів замінюється цифровою верифікацією. Факт належної здачі-приймання робіт

фіксується лог-файлами, хмарними звітами в системах трекінгу завдань (Jira, Trello) та скріплюється електронними підписами на платформах документообігу (Вчасно, Дія.Підпис) [3; 6, с. 117]. Це повністю відповідає положенням ст. 853 ЦКУ щодо обов'язку замовника прийняти роботу, але переводить процесуальні дії у віртуальне середовище.

Поширення IT-підряду актуалізує проблему правової кваліфікації відносин. Необхідно чітко розмежовувати цивільно-правовий підряд фрілансерів (ст. 837 ЦКУ), дистанційну працю (ст. 60–2 КЗПП) та специфічні гіг-контракти, які укладаються резидентами Дія.Сіті на підставі Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні». Невірна кваліфікація створює ризики прихованих трудових спорів та штрафних санкцій з боку Держпраці [4].

Отже, цивільне законодавство України володіє базовим інструментарієм для регулювання цифрового підряду. Проте, існує нагальна потреба у деталізації норм щодо моменту переходу прав інтелектуальної власності на створені цифрові об'єкти (з моменту створення чи з моменту повної оплати), а також у чіткій легалізації правового статусу смарт-контрактів як форми правочину на рівні окремої статті ЦК України.

#### **Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435–IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40–44. Ст. 356.
2. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 р. № 675–VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 45. Ст. 410.
3. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155–VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. Ст. 400.
4. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 р. № 1667–IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 41. Ст. 338.
5. Станкевич А. В. Смарт-договори як вид електронних договорів, їх особливості та проблематика при електронному обігу об'єктів цивільного права. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 1. С. 234–239.
6. Цифровізація як фундаментальний чинник трансформації договірного права. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2026. Т. 1. № 92. С. 115–121.

**А. Х. Гаджиєв**

здобувач III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність 081 «Право»

Науковий керівник: к. ю. н., доц. А. Л. Святошнюк

## **ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ФІДУЦІАРНИХ ВІДНОСИН У ЦИВІЛЬНОМУ ПРАВІ**

Інститут фідуюіарності, попри свій класичний характер для цивільного права України, на сучасному етапі зазнає динамічних змін через ускладнення суспільних відносин, що зумовлює актуальність його переосмислення не лише в межах положень Цивільного кодексу України (далі – ЦК України) [1], а й крізь призму правозастосовчої практики, зокрема досвіду іноземних правових систем, з метою виявлення та обґрунтування можливості рецепції ефективних правових моделей регулювання фідуюіарних відносин.

За визначенням Г. О. Уразової, фідуюіарними є правовідносини, «засновані на підвищеній довірі учасників, через що одна особа (фідуюіарій) наділяється широкими повноваженнями, обмеженими фідуюіарним обов'язком, для вчинення юридичних та фактичних дій в інтересах іншої (довірителя)» [2, с. 54–55]. Водночас у правових системах романо-германської сім'ї фідуюіарні правовідносини не відмежовуються категорично від договірних [3, с. 224], а тому для їх більш виразної характеристики необхідно звернутися до практики країн *common law*.

Так, як слушно зазначає Л. В. Діденко, у правопорядках загального права фідуюіарність розглядається як принципово невласливе договірному праву [3, с. 224–225]. Вказане обґрунтовується тим, що згідно положень загального зобов'язального права країн *common law*, що зокрема резонує зі суто суб'єктивним розумінням принципу *good faith* на протигау об'єктивному *bona fides* у континентальному праві, «... кожна сторона договору діє передусім на свою користь», в той час як фідуюіарність і полягає у обов'язку діяти на користь іншої особи [2, с. 52].

Подібне розмежування, обґрунтоване визнанням договору як «своєкорислого» за своєю природою [3, с. 225], є неприйнятним романо-германському праву, де, враховуючи в тому числі об'єктивність *bona fides*, контрагенти зобов'язані брати до уваги інтереси один одного [3, с. 225]. Наведене активно зазначається у прецедентній практиці судів англо-саксонського права. Зокрема, Верховний Суд Канади у рішенні по справі *Bhasin v. Hrynew* зазначає, що «...на відміну від фидуціарних обов'язків, добросовісне виконання (*good faith performance*) не передбачає обов'язків лояльності до іншої договірної сторони або обов'язку ставити інтереси іншої договірної сторони на перше місце» [4], та додає, що обов'язок *good faith performance* не можна плутати зі *duty of loyalty*, або обов'язку лояльності [4].

Тим не менш, вищевикладене не слід інтерпретувати як відсутність будь-якої однастайності чи можливості рецепції підходів між країнами романо-германського та англо-саксонського права. Аргументуючи наведене, відзначимо, що фидуціарні обов'язки у праві Великої Британії можуть обумовлюватися як певним статусом суб'єктів, так і характером фактичних відносин, для чого англійська правозастосовна практика з'ясовує наявність особливої довіри та впевненості фидуціанта у лояльності фидуціарія [2, с. 53]. У даному контексті зразковим є класичний прецедент *Reading v. Attorney-General*, де Палата Лордів констатувала, що обов'язок військовослужбовця перед Короною є фидуціарним (аналогічно до відносин агента й принципала), а тому всі прибутки, набуті внаслідок використання службового становища, підлягають передачі Короні як фидуціанту [5]. І цілком подібним чином Міжнародний арбітражний суд у справі, де як *lex contractus* було обрано швейцарське право, встановив, що відносини архітектора як спеціаліста, уповноваженого на прийняття рішень від імені замовника щодо будівництва, та самого замовника мають характер фидуціарних, а отже архітектор як фидуціарій не може отримувати без відома та без погодження фидуціанта винагороду від третіх осіб [6]. Отже, приклади як показують, що передбачений ч. 3 ст. 1006 ЦК України обов'язок повіреного щодо передачі одержаного довірителью має фидуціарну природу та може бути екстрапольований на всі подібні

правовідносини, так і вказують на певну подібність підходів до регулювання фідучіарності у континентальному та англо-саксонському праві.

Переходячи до обґрунтування можливості рецепції підходів щодо розуміння фідучіарності між різними правовими системами, слід зауважити, що взірцевим прикладом є застосування концепції фідучіарних обов'язків у корпоративному праві. Незважаючи на те, що вона була сформульована у правових системах *common law* [2, с. 48–49], тим не менш вона поступово закріплюється у країнах континентального права, зокрема у Німеччині [3, с. 225] та в Україні [2, с. 49]. Ідеться насамперед про ч. 3 ст. 92 ЦК України, згідно якої посадові особи та органи юридичної особи зобов'язані діяти виключно в інтересах юридичної особи, добросовісно і розумно, у межах визначених повноважень та у спосіб, що, на її добросовісне переконання, сприятиме досягненню мети діяльності юридичної особи, у тому числі уникаючи конфлікту інтересів. Тлумачачи ч. 3 ст. 92 ЦК України пп. 5.10–5.15 постанови по справі № 905/1575/20 від 16 лютого 2022 року [7], Верховний Суд підтвердив фідучіарний характер обов'язків органів юридичної особи, зокрема і через доктрини *duty of loyalty* (обов'язок лояльності) та *duty of care* (обов'язок дбайливого ставлення). Відповідно, у спорах за похідними позовами відповідальність посадових осіб Верховний Суд кваліфікує як цивільно-правову, а не матеріальну [8], і виключає застосування моделі «роботодавець-працівник», попри наявність заснованих на контракті трудових відносинах [9].

Отже, попри концептуальні відмінності між правовими системами, регулювання фідучіарних відносин виявляє певну спільність, що зокрема підтверджує теоретичну можливість рецепції закордонного розуміння фідучіарності, та є актуальним у світлі рекодифікації цивільного права.

#### Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 1 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 14.05.2026).

2. Уразова Г. О. Доктрина фідучіарних обов'язків у корпоративному праві крізь призму фідучіарних правовідносин і принципи справедливості, добросовісності, розумності та лояльності. *Проблеми законності*. 2022. Вип. 158. С. 47–62. <https://doi.org/10.21564/2414-990X.158.262242> (дата звернення: 14.05.2026).
3. Діденко Л. В. Фідучіарні принципи у європейських системах приватного права. *Актуальні питання юриспруденції*. 2023. № 1 (38). С. 223–226. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-1.43> (дата звернення: 14.05.2026).
4. Bhasin v. Hrynew, 2014 SCC 71, [2014] 3 S. C.R. 494. URL: <https://decisions.scc-csc.ca/scc-csc/scc-csc/en/item/14438/index.do> (дата звернення: 14.05.2026).
5. Reading v Attorney-General (on behalf of His Majesty). [1951] UKHL 1. URL: <https://www.bailii.org/uk/cases/UKHL/1951/1.html> (дата звернення: 14.05.2026).
6. Final award in ICC case no. 6248 of 1990, YCA XIX (1994), at 124 et seq. URL: [https://www.trans-lex.org/206248/mark\\_937000/](https://www.trans-lex.org/206248/mark_937000/) (дата звернення: 14.05.2026).
7. Постанова Верховного Суду у складі Касаційного господарського суду по справі № 905/1575/20 від 16 лютого 2022 року. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/103922222> (дата звернення: 14.05.2026).
8. Постанова Верховного Суду у складі Касаційного господарського суду по справі 910/5100/19 від 7 травня 2020 року. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/89109031> (дата звернення: 14.05.2026).
9. Постанова Верховного Суду у складі Касаційного господарського суду по справі № 902/183/22 від 17 серпня 2023 року. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/113035699> (дата звернення: 14.05.2026).

**І. Р. Гапченко**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко*

## **Ф'ЮЧЕРСИ: ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ**

Цивільне право є комплексною галуззю, що регулює майнові та особисті немайнові відносини, які виникають між різними суб'єктами цивільного обороту. Одним з основних правових інститутів цієї галузі є об'єкти цивільних прав, серед яких особливе місце посідають цінні папери. У сучасних

умовах політичних, економічних та ринкових криз, правове регулювання деяких видів таких об'єктів потребує постійного розвитку та вдосконалення. Особливої уваги заслуговує оформлення відносин, що пов'язані з зобов'язанням щодо майбутніх дій чи платежів, тобто ф'ючерсів. Через недосконалість підходів до регулювання таких інструментів існує ризик для учасників цих відносин. З огляду на це, актуальним є дослідження цивільно-правової природи ф'ючерсів з метою визначення їх місця в системі об'єктів цивільних прав та удосконалення їх правового регулювання.

Відповідно до ст. 177 Цивільного кодексу України об'єктами цивільних прав є, зокрема «речі, гроші та цінні папери [1]». Цінні папери становлять окрему групу об'єктів, що «посвідчують грошове або інше майнове право, визначають взаємовідносини емітента цінного папера та особи, яка має права на цінний папір, передбачають виконання зобов'язань за таким цінним папером, а також можливість передачі іншим особам прав на цінний папір та прав за цінним папером або обмежують такі можливості у випадках та порядку, передбачених законом [1]». Згідно з цивільним законодавством України виділяють декілька груп цінних паперів, одна з яких має назву «деривативні цінні папери». В ст. 195 ЦК України деривативні цінні папери визначаються як такі, що «посвідчують право вимагати від емітента дій щодо базового активу або здійснення платежу залежно від певного показника [1]». Цей вид цінних паперів має подвійну правову природу, що полягає в розгляді їх одночасно як контракт (договір), що встановлює майнові зобов'язання між сторонами, і як фінансового інструменту (цінний папір).

Одними з таких деривативних контрактів є ф'ючерси. В науковій літературі вони розглядаються як «стандартизовані контракти, що передбачають зобов'язання купити або продати базовий актив у майбутньому за ціною, визначеною на момент укладення договору [2, с. 158]». Тобто ф'ючерс є зобов'язальним правочином, який породжує взаємні права та обов'язки сторін щодо майбутнього виконання.

Відповідно до Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», деривативні контракти включають

опціони, ф'ючерси, свопи та інші інструменти [3]. Тож, ф'ючерси законодавець визначає як фінансові інструменти, однак їх правова природа відрізняється від природи цінних паперів. Це можна пояснити тим, що деривативні цінні папери передбачають наявність емітента, тоді як ф'ючерс є двостороннім договором, тобто різновидом біржової купівлі-продажу, оскільки укладається між учасниками не на ринку цінних паперів, а на товарній біржі [4, с. 105]. Це також підтверджує подвійну правову природу деривативних цінних паперів.

Варто зазначити окремий різновид, а саме валютні ф'ючерси, предметом яких є зобов'язання купити або продати іноземну валюту у майбутньому за фіксованим курсом [5, с. 15]. Такий контракт укладається у визначеній формі на біржі, де сторонами виступають професійні учасники ринку, включаючи банки та інвесторів, діяльність яких регулюється Національним банком України [5, с. 15]. Особливістю валютного ф'ючерсу є те, що ціна договору фіксується у вигляді встановленого на момент укладення курсу обміну на майбутню дату, який не підлягає коригуванню залежно від ринкових коливань [5, с. 15]. На нашу думку, саме цей вид ф'ючерсів є одним з найбільш стабільних, оскільки, навіть при умовах інфляції курс валюти не підлягає коригуванню, отже, ризики негативних наслідків для сторін укладання даного контракту значно зменшується.

Проте, як і в будь-якій категорії, ф'ючерсам властивий ряд недоліків. Насамперед це високий рівень ризику втрат, оскільки навіть невеликі зміни вартості базового активу підвищують шанс призвести до суттєвих збитків для однієї з сторін укладання ф'ючерсного контракту [6, с. 71]. Додатково з цього впливає існування проблеми високої волатильності ринку, що означає швидкість та різкість зміни цін, особливо, в умовах сучасних світових, політичних, економічних та інших криз [6, с. 71]. Суттєвим також є ризик невиконання зобов'язань контрагентом, незважаючи на наявність біржових гарантій [6, с. 71]. Для мінімізації зазначених ризиків доцільним є вдосконалення механізмів правового регулювання ф'ючерсів, зокрема, чітке визначення прав та обов'язків сторін укладання цього виду деривативних контрактів, а також: вивчення ринку

і розроблення ефективних стратегій щодо подолань ризиків самими учасниками ринку.

Отже, ф'ючерси, відповідно до чинного законодавства України належать до деривативних цінних паперів, що мають подвійну правову природу та укладаються на товарній біржі. Вони характеризуються залежністю від базового активу, стабільності ринку та є різновидом договору біржової купівлі-продажу. Водночас через особливості їх правової природи вони потребують подальшого вдосконалення правового регулювання. Саме за цієї умови захист прав та інтересів учасників фінансового ринку значно зросте, що дозволить суб'єктам в повній мірі реалізувати свої права і законні інтереси в аспекті використання ф'ючерсів.

#### **Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 1 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
2. Цивільне право: підручник у 2 т. В. І. Борисова (керівник авторського колективу), Л. М. Баранова, Т. І. Бєгова та інші; за редакцією В. І. Борисової, І. В. Спасибо-Фатєєвої, В. Л. Яроцького. Х. Право, 2011, Т. 1. 656 с.
3. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23 лютого 2006 р. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3480-15> (дата звернення: 11.04.2026).
4. Петрук А. О. «Проблемні аспекти правового регулювання деривативів на організованих ринках капіталу». *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Право*. 2022. № 1.
5. Можаровська Н. О. «Договір валютного ф'ючерсу як підінститут валютного регулювання: правова природа, структура та механізми виконання». *Інтернаука : міжнародний науковий журнал. Серія: «Юридичні науки»*. 2025. № 12.
6. Н. В. Панченко, В. А. Балацька, Ю. Ю. Вергелюк «Сутність ф'ючерсів та практичні аспекти операцій з ними». *Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності* : матеріали I Міжнародної наукової конференції, м. Одеса, 22 грудня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2023. 512 с.

**О. О. Грицьков**

*здобувач I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: Ph-D, доц. Н. С. Василевська*

## **ЛІКАРСЬКА ПОМИЛКА ЯК ПІДСТАВА ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Сучасний розвиток медицини, впровадження новітніх технологій та підвищення стандартів медичного обслуговування зумовлюють зростання вимог до якості надання медичної допомоги. Водночас медична діяльність залишається сферою підвищеного ризику, де навіть за належного рівня професіоналізму можливе виникнення негативних наслідків для пацієнта. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема лікарських помилок, їх правової природи та наслідків у межах цивільно-правової відповідальності.

Дослідженням правового регулювання відносин у сфері медицини та питаннями «лікарської помилки» цікавляться представники медичної спільноти і фахівці в сфері права, наприклад: С. Б. Булеца, А. А. Герц, О. О. Прасов, І. Я. Сенюта та інші.

Аналіз вітчизняного законодавства беззаперечно свідчить про те, що на сьогоднішній день у нормативно-правових актах України досі відсутнє уніфіковане, легальне визначення поняття «лікарська помилка». Для розуміння правової природи цього явища доцільно звернутися до наукової літератури, де лікарська помилка зазвичай розглядається як «вид дефекту надання медичної допомоги, що становить неналежне виконання (невиконання) медичним працівником професійних обов'язків, внаслідок суб'єктивної чи об'єктивної помилки, яке не пов'язане з недбалістю і несумлінністю до них ставленням, що спричинило шкоду здоров'ю пацієнта» [1, с. 370]. До таких помилок відносять неправильну інтерпретацію результатів обстежень, несвоєчасну або помилкову діагностику, вибір неефективної тактики лікування чи неналежне виконання медичних процедур.

Слід зауважити, що в нормативно-правових актах відсутнє не лише визначення «лікарська помилка», не згадується ані критеріїв виявлення і оцінки таких дій, ані підстав виникнення чи механізмів фіксації.

Одним із найбільш складних і дискусійних питань у сучасній цивілістиці залишається проблематика настання цивільно-правової відповідальності за лікарську помилку. Згідно ч. 1 ст. 1166 ЗУ «Цивільний кодекс України» від 16.01.2003 р. № 435-IV (далі – ЦК України): «Майнова шкода, завдана неправомірними рішеннями, діями чи бездіяльністю особистим немайновим правам фізичної або юридичної особи, а також шкода, завдана майну фізичної або юридичної особи, відшкодовується в повному обсязі особою, яка її завдала» [2]. З наведеного випливає, що обов'язковою умовою виникнення цивільно-правової відповідальності є наявність шкоди, заподіяної життю або здоров'ю пацієнта. Крім того, необхідно встановити протиправність поведінки медичного працівника та причинно-наслідковий зв'язок між його діями (або бездіяльністю) і завданою шкодою. Таким чином, відповідальність настає не за сам факт помилки, а за її наслідки – спричинену шкоду.

Особливі труднощі для суддів та експертів настають при встановленні наявності вини медичного працівника, адже в медицині не кожний негативний результат лікування є прямим наслідком неправомірної поведінки. У багатьох випадках негативний результат може бути спричинений об'єктивними обставинами, які не залежать від лікаря. В такому випадку буде застосовуватися положення ч. 2 ст. 1166 ЦК України: «Особа, яка завдала шкоди, звільняється від її відшкодування, якщо вона доведе, що шкоди завдано не з її вини» [2]. В той же час, відповідальність за дії лікарів несе заклад охорони здоров'я, як роботодавець і надавач медичних послуг. Відповідно до рішення Верховного Суду у справі № 761/11951/22 тягар доведення відсутності вини покладається на медичні установи. Саме тому в кожному конкретному випадку необхідно ретельно досліджувати всі обставини справи, включаючи стан пацієнта, умови надання медичної допомоги та рівень розвитку медичної науки на момент лікування.

Як зазначає К. О. Скриннікова: «Проаналізувавши причини виникнення та ознаки помилок, викликаних суб'єктивними факторами, можна дійти висновку, що такі помилки містять вину лікаря (медичного працівника) і, відповідно, обумовляють застосування цивільно-правової відповідальності. Причому, єдиною формою вини у цьому разі буде необережність» [3, с. 251]. Цю думку поділяє та розвиває О. О. Менделя, яка зауважує, що будь-яка справжня помилка за своєю суттю характеризується виключно ненавмисним відхиленням особи від тих певних правил і стандартів, що прийняті в суспільстві та професійному середовищі за норму належної поведінки [4, с. 68]. Однак, якщо медична послуга надається на підставі договору з надавачем послуги – суб'єктом підприємницької діяльності останній відповідає перед пацієнтом незалежно від вини, за винятком випадку неможливості виконання внаслідок настання обставин непереборної сили або нещасного випадку [5, с. 37].

Так, розв'язання спорів щодо лікарських помилок є надзвичайно складною і водночас актуальною задачею, яка вимагає глибокого симбіозу медичних та юридичних знань, детального аналізу кожного індивідуального клінічного випадку та збалансованого підходу. Цей підхід має надійно захищати права пацієнта на відшкодування завданої шкоди, але при цьому не перетворювати об'єктивний та неминучий медичний ризик на несправедливий тягар для медичних працівників. Відсутність в нормативно-правових актах легального визначення ряду понять, таких як «медична помилка», «дефекти медичної допомоги» та продуманого механізму відшкодування заподіяної шкоди ускладнює юридичну кваліфікацію лікарських помилок.

### **Список використаних джерел**

1. Сенюта І. Я. Цивільно-правове регулювання відносин у сфері надання медичної допомоги: питання теорії і практики : монографія. Львів : Видавництво ЛОБФ «Медицина і право», 2018. 640 с. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/bitstream/123456789/2915/1/2018%2061909327.pdf> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/conv#n5466> (дата звернення: 22.04.2026).

3. Скриннікова К. О. Кваліфікація лікарських (медичних) помилок/ К. О. Скриннікова. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Право* / голов. ред. Ю. М. Бисага Ужгород, 2023. Т. 1. Вип. 80. С. 246–252. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/01/37.pdf> (дата звернення: 22.04.2026).
4. Менделя О. Цивільно-правова відповідальність за лікарську помилку. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства*. 2022. № 59. С. 63–75. URL: <https://surl.li/doinhk> (дата звернення: 22.04.2026).
5. Мостовенко О. Поняття, ознаки та класифікація лікарських помилок. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 101. С. 37–40. URL: <https://www.anest.vn.ua/file/voznuyuk-5-19.pdf> (дата звернення: 22.04.2026).

**Є. І. Губін**

здобувач II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»

Науковий керівник: доц. В. А. Завертнева-Ярошенко

## **ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВИЙ СТАТУС ЕМАНСИПОВАНИХ ОСІБ**

Актуальність теми дослідження визначена стрімкими соціально-економічними змінами та цифровізацією, що змінили роль молоді в сучасному світі. Саме тому, основною метою даного дослідження є всебічний аналіз правової природи та законних підстав емансипації неповнолітніх за цивільним законодавством України. Відповідно до цієї мети, робота спрямована на з'ясування найважливіших правових наслідків отримання повної цивільної дієздатності, виявлення колізій, а також на формулювання теоретично обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення чинного законодавства у цій сфері.

Емансипація осіб неповнолітнього віку є новим і складним цивільно-правовим інститутом, який включає в себе особливі матеріально-правові умови, правову процедуру та наслідки набуття повної дієздатності, що знаходиться на стадії становлення та розвитку та вимагає законодавчого вдосконалення з метою його більш ефективного застосування [1, с. 349].

Стаття 35 Цивільного кодексу України визначає, в яких випадках особа набуває повної цивільної дієздатності. Відповідно до цієї статті, особа стає повністю цивільно-дієздатною з досягненням нею 18 років, тобто в цей момент вона отримує право самостійно набувати цивільні права і відповідати за свої цивільні обов'язки. Проте, існують деякі винятки: особа може стати повністю цивільно-дієздатною раніше, якщо вона, наприклад, вступила в шлюб до досягнення 18 років. У такому випадку вона має повний обсяг цивільних прав і обов'язків, як у повнолітніх [2].

Найпоширенішою підставою для надання повної цивільної дієздатності є робота особи, яка досягла 16-річного віку, за трудовим договором. Вважається, що ця норма ґрунтується на тому, що звичайна трудова діяльність дає особі не тільки гроші, але і відповідний рівень соціальної відповідальності і досвіду. У цьому випадку трудові відносини мають бути офіційно оформлені. Саме факт наявності трудового договору, а не просто разовий заробіток, є юридичною умовою для початку процедури емансипації.

Процедура емансипації може бути реалізована у двох формах: адміністративній (позасудовій за рішенням органу опіки та піклування) та судовій (за рішенням суду).

Надання повної цивільної дієздатності провадиться за рішенням органу опіки й піклування за заявою зацікавленої особи за письмовою згодою батьків (усиновлювачів) або піклувальника, а у разі відсутності такої згоди повна цивільна дієздатність може бути надана за рішенням суду [3, с. 162].

Юридична фігура емансипації виходить з того, що емансипований відрізняється дорослістю. Однак психологи стверджують, що підлітки на етапі дорослішання схильні більше ризикувати й діяти імпульсивно. Тож може трапитися так, що емансипований стане жертвою шахрайських схем, адже він вже не матиме «запобіжника» у вигляді згоди батьків на продаж житла чи інвестування великої суми грошей.

Але як визначити, чи достатньо зрілою є особа, яка бажає бути емансипованою, єдності у поглядах науковців немає. Якщо одні автори вважають, що перед процедурою емансипації

підліток зобов'язаний бути обстежений у психолога, то інші заперечують проти цього, аргументуючи це тим, що неможливо сформулювати відповідні питання для такої психологічної експертизи. Залишається відкритим також питання про обсяг прав і обов'язків, які надаються емансипованій особі [4, с. 59].

Відповідно до положень Цивільного кодексу, неповнолітні відповідають за заподіяну ними шкоду особисто. Проте для неповнолітніх передбачено механізм додаткової відповідальності батьків. Якщо в дитини немає майна, шкоду відшкодовують батьки, якщо вони не доведуть, що не винні у неналежному вихованні (пильнуванні) [2].

Надання повної цивільної дієздатності в значній мірі послаблює цей зв'язок. Хоча закон і не скасовує відповідальність батьків за відшкодування шкоди на той випадок, коли особа стане власником майна, достатнього для її відшкодування, обов'язок батьків відшкодувати шкоду припиняється з моменту, коли ця особа має або отримує майно, достатнє для відшкодування шкоди. Оскільки ж емансипація зазвичай заснована на наявності у особи доходу (роботи чи бізнесу), вважається, що така особа має або матиме достатньо майна для особистого відшкодування завданої шкоди.

Головною особливістю емансипації є її невідворотність. Повна дієздатність зберігається, зокрема, у разі припинення трудового договору або підприємницької діяльності. Таким чином, держава визнає, що досягнення певного ступеня зрілості є одноразовим актом: якщо особа довела свою повну дієздатність, її не можуть «повернути» у стан обмеженої дієздатності лише внаслідок втрати роботи.

Окремої уваги заслуговує аналіз положень проєкту нового Цивільного кодексу України (Кодексу права приватного). У проєкті пропонується подальша консолідація підстав надання повної цивільної дієздатності через уніфікацію норм сімейного та цивільного законодавства. Зокрема, збережено підхід до незворотності набутої дієздатності при ранньому вступі у шлюб або народженні дитини. Водночас, як попереджають правознавці, це несе додаткові ризики: у разі розірвання шлюбу, 14- чи 16-річна особа не повертається до статусу неповнодієздатної.

Вона продовжує нести повну юридичну відповідальність за свої дії, зокрема й за борговими зобов'язаннями, що вимагає вдосконалення запобіжних правових механізмів в оновленому законодавстві [5].

Підсумовуючи, слід зазначити, що інститут емансипації в цивільному праві України має позитивне значення, даючи можливість соціально активній та підприємницько-орієнтованій молоді повноцінно реалізувати свої ділові здібності. Емансипація виступає правовим механізмом дострокового набуття повної цивільної дієздатності, що дозволяє особі самостійно брати участь у цивільних правовідносинах, укладати договори, здійснювати підприємницьку діяльність та нести відповідальність за власні дії. Дослідження показало, що підставами для емансипації є працевлаштування неповнолітньої особи за трудовим договором, здійснення нею підприємницької діяльності, а також інші випадки, прямо визначені законодавством України. Водночас процедура надання повної цивільної дієздатності спрямована на забезпечення балансу між інтересами неповнолітньої особи, її батьків та держави.

#### **Список використаних джерел**

1. Павлюк Н. М. (у спів. з Карпюк А. О.). Інститут цивільної емансипації осіб неповнолітнього віку: компаративне дослідження. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Том 1. № 88. С. 348–352.
2. Цивільний кодекс України: закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
3. Демків Р. Я. Особливості надання повної цивільної дієздатності (емансипація) неповнолітній особі, яка записана матір'ю або батьком дитини. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 1. С. 161–164.
4. Павлюк Н. М. Цивільно-правовий інститут емансипації неповнолітніх: доктринальні підходи до розуміння сутності. *Аналітично-порівняльне правознавство* : електронне наукове видання. 2022. № 1. С. 56–60.
5. Проєкт Цивільного кодексу України (Кодексу права приватного) : проєкт закону України № 14394 від 22.01.2026 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/3243baea-59be-4d62-af59-4112e02512cf>

**В. Л. Гуданіч**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко,  
к. ю. н., доц. А. Л. Святошнюк*

## **ПРАВО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ**

У сучасному світі з неупинним розвитком цифрових технологій, штучного інтелекту, науковим прогресом зростає потреба у правовому регулюванні інтелектуальної власності. У Європейському Союзі захист права інтелектуальної власності відіграє важливу роль у функціонуванні внутрішнього ринку, підвищенні конкурентоспроможності та залученні інвестицій. Дослідження цієї теми має невід'ємне значення й через поступову адаптацію українського законодавства до європейських стандартів, що стосується й права інтелектуальної власності. Метою роботи є аналіз основних положень законодавства ЄС, нормативно-правового регулювання у сфері інтелектуальної власності, її основних інститутів, а також викликів, що стоять перед ЄС.

Право інтелектуальної власності розуміється в суб'єктивному та об'єктивному значеннях. В суб'єктивному значенні під ним розуміється можливість особи володіти, розпоряджатися та користуватися об'єктами права інтелектуальної власності, створеними нею чи іншими особами. Право інтелектуальної власності в об'єктивному розумінні є сукупністю правових норм (інститутом), що регулюють відносини, пов'язані з об'єктами права інтелектуальної власності, їх створенням, охороною та використанням.

Загалом відмінною особливістю права ЄС є існування в його межах дворівневої системи, що складається з: 1) національних нормативно-правових актів; 2) актів, спрямованих на гармонізацію законодавств держав-членів.

Фундамент нормативно-правового регулювання становлять установчі договори Європейського Союзу, акти вторинного права

та міжнародних договорів. Основні норми, що регулюють право інтелектуальної власності містяться саме в актах вторинного законодавства ЄС, серед них, зокрема: Директива 2004/48/ЄС про захист прав інтелектуальної власності, Директива 98/71/ЄС про правову охорону промислових зразків, Директива 2009/24/ЄС про правову охорону комп'ютерних програм і т.д. Важливе місце серед міжнародних актів посідають Бернська конвенція про охорону літературних і художніх творів, Паризька конвенція про охорону промислової власності, а також Угода про торгівельні аспекти прав інтелектуальної власності та інші.

Наразі головним завданням у сфері інтелектуальної власності ЄС є гармонізація законодавств держав-членів, що передбачає усунення розбіжностей та відмінностей між ними та використання директив як основного інструменту. Основним недоліком у цьому питанні, як зазначає Капіца Ю. М., залишається фрагментарність гармонізації та наявність значної кількості не гармонізованих галузей.

До найважливіших прав інтелектуальної власності можна віднести:

1. Авторське право та суміжні права. Об'єктами авторських та суміжних прав є літературні, музичні, художні твори, включаючи бази даних, комп'ютерні програми, які охороняються як літературні твори, права виробників фонограм, виконавців і т. д. Строк охорони авторського права після смерті автора становить 70 років.

2. Право промислової власності охоплює право на винаходи, промислові зразки, корисні моделі, фірмові найменування, торговельні марки, географічні зазначення тощо.

3. Інші права інтелектуальної власності включають права на сорти рослин, комерційну таємницю та ноу-хау, топографії напівпровідникових виробів, а також права на об'єкти, що були створені за рахунок державних коштів [1].

Порядок забезпечення захисту права інтелектуальної власності передбачений Директивою 2004/48/ЄС про захист прав інтелектуальної власності. Нею визначені особи, які мають право вимагати надання засобів та застосування заходів правової допомоги, до них, зокрема, належать: сам власник, ліцензіати

та особи, яким надано право використання об'єкту права інтелектуальної власності, органи управління колективними правами, професійні органи, що уповноважені представляти права та інтереси власника. Характерним є встановлення презумпції авторства чи права власності, яка полягає в тому, що власником чи автором вважається особа, зазначена як автор в оригіналі, поки не буде доведено зворотнє. Для захисту прав потерпілої особи передбачені такі заходи та засоби: право вимагати накладення на порушника судової заборони, що передбачає припинення порушення права інтелектуальної власності, вилучення з торгових каналів або знищення товарів, що порушують право, відшкодування шкоди порушником, включаючи збитки, понесені потерпілим, упущену вигоду, компенсацію та додаткові відшкодування [2].

Щодо актуальних проблем права інтелектуальної власності, новим викликом стало всеохоплююче проникнення систем штучного інтелекту в усі сфери людського життя. Разом з цим, це породило низку юридичних проблем, зокрема, щодо використання ШІ під час виконання своїх функцій творів, власниками яких є інші особи, що може бути порушенням їх прав. Для врегулювання зазначених питань було прийнято Регламент 2024/1689/ЄС 2024 року. В ньому зазначається, що використання ШІ будь-якого змісту вимагає згоди його автора. Окрім цього, постачальники моделей ШІ зобов'язані впроваджувати політику їх використання з дотриманням законодавства про авторське право [3].

Отже, право інтелектуальної власності є невід'ємним елементом правової системи ЄС. Правове регулювання права інтелектуальної власності передбачене комплексною системою актів, що охоплює установчі договори, акти вторинного права, міжнародно-правові договори. Стрімкі процеси цифровізації, науковий розвиток, поширення штучного інтелекту, гармонізація законодавств – все це потребує створення нових комплексних підходів для забезпечення захисту права інтелектуальної власності та функціонування внутрішнього ринку Європейського Союзу.

### **Список використаних джерел**

1. Капіца Ю. М. Право інтелектуальної власності Європейського Союзу: формування, інститути, напрями розвитку / Центр досліджень інтелектуальної власності та трансферу технології НАН України. 2-е вид. Київ : Академперіодика, 2020. 664 с.
2. Директива № 2004/48/ЄС Європейського парламенту і Ради ЄС від 29.04.2004 про забезпечення прав на інтелектуальну власність. URL: [https://zakononline.ua/documents/show/253506\\_\\_\\_\\_253571](https://zakononline.ua/documents/show/253506____253571)
3. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act) URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

**Я. О. Демченко**

*здобувачка III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. А. Л. Святошнюк*

## **ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПЕРЕВІЗНИКА ЗА НЕНАЛЕЖНЕ ВИКОНАННЯ ДОГОВОРУ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ПАСАЖИРА**

Відповідно до ст. 910 Цивільного кодексу України (далі – ЦКУ), одна сторона (перевізник) зобов’язується перевезти другу сторону (пасажира) до пункту призначення [1]. Специфіка цивільно-правової відповідальності у цій сфері полягає у тому, що вона має переважно договірний характер, проте у випадках заподіяння шкоди життю чи здоров’ю пасажира – набуває рис деліктної відповідальності.

Варто зауважити, що неналежне виконання договору перевізником може проявлятися у різних формах: 1) порушення строків відправлення або прибуття (ст. 922 ЦКУ); 2) ненадання оплачених послуг, наприклад, овербукінг (ст. 906 ЦКУ); 3) втрата, нестача, псування або пошкодження багажу (ст. 924 ЦКУ) [1].

Стаття 922 ЦКУ встановлює відповідальність перевізника за затримку відправлення пасажирів та порушення строку доставлення пасажирів до пункту призначення. Окрім штрафів, пасажир має право на відшкодування реальних збитків згідно зі ст. 22 ЦКУ. Це підтверджується частиною 5 ст. 105 і ст. 106 Повітряного Кодексу, в яких вказано, що у разі скасування рейсу авіаперевізником та продовження пасажиром подорожі іншим рейсом або за іншим маршрутом пасажирам має бути безплатно запропоновано та забезпечено: 1) харчування та прохолодні напої відповідно до часу очікування нового рейсу; 2) місця в готелі у разі, якщо пасажирів змушені чекати на відправлення впродовж однієї або більше ночей чи якщо час додаткового очікування відправлення більший, ніж передбачалося [4].

Окремою проблемою є тлумачення терміну «надзвичайні обставини». Хоча п. 6 розділу I Авіаційних правил України «Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу» відносить «технічні перешкоди» до надзвичайних обставин, одночасно в ньому вказано, що технічні несправності повітряного судна не є надзвичайними обставинами. Правова позиція Верховного Суду (зокрема, у Постанові по справі № 761/46018/16-ц) чітко вказує: технічна несправність повітряного судна не є форс-мажорною (надзвичайною) обставиною, яка виключає відповідальність авіаперевізника за будь-яких підстав. Таким чином, технічні поломки розцінюються як елемент професійного ризику, що не звільняє перевізника від обов'язку виплати компенсації пасажирів.

Відповідно до ст. 924 ЦКУ, перевізник відповідає за збереження вантажу, багажу, пошти з моменту прийняття їх до перевезення та до видачі одержувачеві. Важливим аспектом є розрізнення відповідальності за зареєстрований багаж та ручну поклажу. У випадку з поклажею тягар доказування вини перевізника лежить на пасажирів, оскільки речі перебували під його безпосереднім наглядом. Для зареєстрованого багажу діє принцип безумовної відповідальності перевізника за його цілісність.

Питання компенсації моральної шкоди у договірних відносинах було об'єктом прискіпливої уваги таких науковців, як З. В. Ромовська («Спірні питання відшкодування моральної

шкоди»), В. Д. Примак («Відшкодування моральної шкоди на засадах справедливості, розумності й добросовісності», «Особливості відшкодування моральної шкоди як заходу цивільно-правової відповідальності»), Р. О. Стефанчук («Компенсація моральної шкоди як спосіб захисту особистих немайнових прав: проблеми та шляхи вирішення») та багатьох інших. Довгий час існувала думка, що за договірними відносинами моральна шкода не відшкодовується, якщо це прямо не вказано в законі чи договорі. Проте завдяки Закону «Про захист прав споживачів» (пасажир є споживачем послуг), суди почали визнавати право на компенсацію за «зіпсований відпочинок», а саме душевні страждання через очікування в терміналі або втрату пам'ятних речей у багажі. Це є значним кроком уперед у захисті прав людини в межах приватного права. Але варто пам'ятати, що моральна шкода – це не просто означає, що «я засмутився». Це душевні страждання і приниження честі та гідності. Наприклад, коли через затримку рейсу ви пропустили весілля сестри або похорони. Розмір відшкодування визначається судом з урахуванням глибини страждань та вимог розумності і справедливості [2].

Для підвищення ефективності захисту пасажирів як «слабкої сторони» договору та забезпечення реальності виконання зобов'язань перевізником необхідно:

- 1) Запровадити автоматизовану систему виплати компенсацій (без звернення до суду) за затримки, за прикладом Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 261/2004 від 11 лютого 2004 року [3]. Це дозволить розвантажити судову систему та забезпечити пасажирів негайне відшкодування без необхідності тривалого процесу доказування збитків, що відповідає практиці європейських країн.

- 2) Переглянути застарілі норми транспортних статутів та кодексів щодо мізерних розмірів штрафів. Сучасні розміри штрафів мають символічний характер і нажаль не виконують своєї головної превентивної функції. Актуалізація цих норм змусить перевізників відповідальніше ставитися до виконання графіків та технічного стану суден.

- 3) Чітко зафіксувати у Цивільному кодексі України право на відшкодування моральної шкоди за будь-яке порушення

договору перевезення, що призвело до значного дискомфорту пасажирів. Така зміна забезпечить правову визначеність, оскільки пасажирів не доведеться щоразу доводити саму можливість відшкодування такої шкоди через поєднання різних законів. Це логічно завершить процес визнання пасажирів «слабкою стороною» договору, чиє право на комфорт і повагу до часу має бути захищене законом.

#### Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України, від 16.01.2003 року, *Відомості Верховної Ради України* (ВВР), 2003, № 40–44, ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
2. Закон України Про захист прав споживачів, від 12.05.1991 року, *Відомості Верховної Ради УРСР* (ВВР), 1991, № 30, ст. 379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
3. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 261/2004 від 11.02.2004 року про запровадження спільних правил компенсації та допомоги пасажирам у разі відмови у перевезенні та скасування чи тривалої затримки рейсів, та скасування Регламенту (ЄС) № 295/91, ст. 19. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_912#n171](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_912#n171)
4. Повітряний кодекс України, від 19.05.2011 року, *Відомості Верховної Ради України* (ВВР), 2011, № 48–49, ст. 536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#n1022>
5. Постанова Верховного Суду від 17.09.2018 року по справі № 761/46018/16–ц. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/77456022>

**О. Р. Добрянська**

*здобувачка III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. О. В. Байло*

## ЗАХИСТ ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ ГІГ-ЕКОНОМІКИ

Цифрова трансформація економічних відносин в Україні, яка значно прискорилося в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів, призвела до виникнення нових форм зайнятості, що не в повному обсязі відповідають класичним

конструкціям Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП України). Кур’єри служб доставки (Glovo, Bolt Food тощо), водії таксі (Uber, Bolt, Uklon), фрілансери, виконавці разових завдань через онлайн-платформи – категорії осіб, які дедалі частіше зараз опиняються поза межами гарантій, передбачених трудовим законодавством. Як зазначають дослідники, «в Україні загальом, а особливо у великих містах, стрімко розвивається, з одного боку, «шерингова економіка» (sharing economy) або економіка спільного використання, а паралельно значного поширення набуває гіг-економіка (gig economy), тобто бізнес-модель за якою трудові відносини *de jure* відсутні, проте *de facto* існують, це, у свою чергу, сприяє «тінізації» таких відносин та соціальній незахищеності працівників, які в ній зайняті» [1, с. 195].

Найбільш значущим досягненням українського законодавця у сфері регулювання гіг-економіки стало запровадження інституту гіг-контракту у межах спеціального правового режиму Дія Сіті. Цей режим було запроваджено Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15 липня 2021 року № 1667-IX та розпочато його практичну реалізацію на початку 2022 року. Відповідно до статті 1, гіг-контракт – це цивільно-правовий договір, що укладається резидентом Дія Сіті з гіг-спеціалістом (фізичною особою) на виконання робіт або надання послуг, який не є трудовим договором та не регулюється трудовим законодавством. Тому науковці вважають, що «гіг-контракт за своєю юридичною природою є певним гібридом, оскільки поєднує у собі здебільшого елементи трудового договору з елементами цивільно-правового договору, пов’язаного з працею» [2]. Станом на кінець березня 2026 року до проєкту Дія Сіті долучилося «понад 4 000 резидентів, серед яких такі компанії, як Rakuten Viber, GlobalLogic, SoftServe, Intellias та інші, що свідчить про значний попит на цю правову конструкцію з боку ІТ-бізнесу» [3].

Порівняльний аналіз гіг-контракту та традиційного трудового договору дозволяє виявити як спільні риси, так і суттєві відмінності. До спільних рис належать: захист від дискримінації при укладанні, зміні та припиненні договору; можливість укладення на невизначений строк; обмеження щомісячних

відрахувань при відшкодуванні шкоди у розмірі 20 % місячної винагороди; право на щорічну оплачувану перерву (хоча її тривалість становить 17 робочих днів, що менше за 24 календарні дні за трудовим договором); право на допомогу по тимчасовій непрацездатності та у зв'язку з вагітністю та пологами; заборона односторонньої відмови резидента Дія Сіті від гіг-контракту у період вагітності гіг-спеціаліста. Водночас гіг-контракт має й істотні відмінності: він не передбачає наявності пільгових категорій працівників (крім вагітних жінок), відсутній захист соціально-економічних інтересів працівників з боку профспілок, можливість регулювання відносин шляхом укладення колективного договору, а розмір винагороди може встановлюватися в іноземній валюті та не обов'язково бути прив'язаним до мінімальної заробітної плати. Врешті решт, гіг-контракти не передбачають встановлення пільг, переваг тощо для цих та інших категорій працівників, а так як КЗпП України не поширюється на Дія Сіті, то й виходить, що жодних гарантій для таких уразливих категорій працівників немає.

Важливим напрямом української правотворчості у сфері гіг-економіки є податкове регулювання доходів, отриманих через цифрові платформи. 8 квітня 2026 року Верховна Рада України прийняла в першому читанні законопроект № 15111-д «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, та оподаткування таких доходів». Зазначений законопроект, розроблений на виконання структурного маяка № 23 Меморандуму з МВФ, має на меті гармонізацію українського податкового законодавства з Директивою ЄС DAC 7 та Модельними правилами ОЕСР. Ключовими новаціями є запровадження обов'язку операторів цифрових платформ ідентифікувати користувачів-продавців та щорічно подавати звіти про їхні доходи, а також встановлення спеціального податкового режиму для фізичних осіб, які отримують доходи через цифрові платформи, зі ставкою податку на доходи фізичних осіб у розмірі 5 % (замість стандартних 18 %) за умови дотримання встановлених вимог: відсутність найманих працівників,

дохід не більше 834 мінімальних заробітних плат на рік (близько 7,2 млн грн), відсутність продажу підакцизних товарів. Законопроект прямо передбачає, що застосування спеціального податкового режиму не створює ризику перекваліфікації відносин між платформою та виконавцем у трудові, що є критично важливим для збереження гнучкості платформової зайнятості [4]. Зміни плануються ввести в дію з початку 2027 року.

Підтримуючи позицію Я. В. Сімутіної та М. М. Шумила, попри позитивні зрушення у правовому регулюванні гіг-економіки в Україні (передусім запровадження гіг-контракту в межах Дія Сіті), існують критичні недоліки. Інститут гіг-контракту обмежений виключно ІТ-сферою та недоступний для працівників доставки, таксі, фрілансу, що створює нерівні умови захисту. Національне законодавство в цьому аспекті потребує ґрунтовного опрацювання, зокрема варто ухвалити окремий закон про захист прав працівників у цифровому середовищі, а також доповнити КЗпП спеціальною главою про особливості контролю за працівниками із застосуванням інформаційних технологій. Збереження такого стану речей призводить до системного порушення соціально-трудових прав і суперечить конституційним гарантіям та євроінтеграційному курсу України.

#### **Список використаних джерел**

1. Соціально-трудові права і виклики цифровізації : монографія / кол. авт. ; за ред. Я. В. Сімутіної, М. М. Шумила. Київ : Ніка-Центр, 2023. 348 с.
2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України № 1667-IX від 15.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення 26.04.2026).
3. Міністерство цифрової трансформації. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/business/u-diiacity-uze-ponad-4-000-rezydentiv-i-148-000-tysiach-it-fakhivtsiv> (дата звернення 26.04.2026).
4. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, та оподаткування таких доходів 15111-д від 06.04.2026. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/CardByRn?regNum=15111-%D0%B4&conv=9> (дата звернення 26.04.2026).

**Ф. М. Ейнуллаєва**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ЦИВІЛІСТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Стрімкий розвиток науки і техніки впливає на всі аспекти людського існування. Штучний інтелект, який відносно нещодавно з'явився в нашому інформаційному просторі, наразі інтегрується у медицину, юриспруденцію, освіту та інші сфери життєдіяльності людини. У зв'язку з цим, виникає потреба у систематизації правового становища цих технологій.

Як і будь-яке явище, почнімо аналіз з визначення штучного інтелекту. О. О. Баранов шляхом ґрунтовного аналізу джерел, дійшов до такого визначення: «штучний інтелект – це певна сукупність методів, способів, засобів та технологій, насамперед, комп'ютерних, що імітує (моделює) когнітивні функції, які мають критерії, характеристики та показники еквівалентні критеріям, характеристикам та показникам відповідних когнітивних функцій людини [1, с. 46]». Тобто це технологія, яка була створена насамперед для відтворення людського мислення. Наразі найчастіше застосовується як пошуково-аналітичний інструмент, що має доступ до широкої бази інформації.

У науці активно дискутують з приводу віднесення штучного інтелекту до суб'єкту чи об'єкту. Об'єктний підхід аргументується відсутністю правосуб'єктності ШІ, він є «...виключно технічним засобом, розробленим та контрольованим людиною [2, с. 175]». У суб'єктному підході припускається надання ШІ обмеженої правосуб'єктності, за аналогією застосування до юридичних осіб. Таким чином ці технології могли б стати учасником цивільних правовідносин. Проте, ШІ не відповідає критеріям правосуб'єктності, а саме у наявності моральної свідомості і індивідуальної волі [2, с. 175–176].

З огляду на ці два підходи, ми б надали перевагу об'єктному. Суб'єкти є найбільш складною категорією в плані розширення,

тож віднесення подібних новел до суб'єктів неможливе. Це б спричинило більше ускладнень в регулюванні відносин.

В. Ю. пропонує третій підхід: «Гібридний підхід являє собою спробу поєднати переваги попередніх двох концепцій, забезпечуючи можливість участі автономних систем ІІІ у правовідносинах без повного прирівняння їх до суб'єктів права [2, с. 176]». Таким чином він наголошує на балансі між автономністю технологій та забезпеченні в людському контролі впроваджуючи категорію «електронні особистості».

Особливе значення ІІІ має у сфері права інтелектуальної власності, а саме в авторських і патентних правах. Наразі він може створювати різні літературні твори, малюнки, пісні та тощо. Вони генеруються шляхом обробки вже відомої інформації, розміщеної у мережі Інтернет (зображень, творів) та видання середнього згенерованого результату. При цьому часто зазначається, що під цю обробку підпадають і твори, захищені авторським правом.

Якщо звертатися до ст. 8 ЗУ «Про авторські і суміжні права», то штучний інтелект в даному випадку розглядається як комп'ютерна програма, а об'єкти згенеровані ним віднесені до категорії неоригінальних об'єктів. Відповідно вони не є об'єктами авторського права, однак охороняються правом особливого роду *sui generis* [3]. Таким чином, маємо законодавче врегулювання питання об'єктного приналежності ІІІ у сфері авторського права.

Н. Маринич у своєму дослідженні припустила необхідність створення спеціального правового режиму для штучного інтелекту або нової категорії авторських прав, у яких будуть враховані роль людини і ступеня творчої діяльності під час написання запиту ІІІ-технологіям. Також автор зазначала, що ІІІ не є суб'єктом авторського права, а розглядається як сучасний інструмент [4, с. 163–164].

Ми не підтримуємо підхід щодо розцінення написання запиту ІІІ як творчої діяльності автора і регулювання так само, як і оригінальні твори, написані без втручання технологій. Такий підхід необґрунтований, адже результати цієї діяльності не можливо визнати об'єктом авторського права. Це б порушило

юридичне визначення твору, яке надається у ст 1 ЗУ «Про авторські права і суміжні права».

Окрім імітування творчої діяльності, штучний інтелект може бути активним учасником процесу розробки інновацій. У науці зазначають, що ці технології «... здатні генерувати алгоритми, моделювати фізичні чи хімічні процеси, створювати дизайн пристроїв, прогнозувати ефективність матеріалів або структур, оптимізувати інженерні конструкції тощо [5, с. 9]».

Р. С. Кірік, Н. І. Вознюк та О. В. Старчук застерігають щодо виходу ролі ШІ за межі допоміжного інструменту. «Його застосування змінює суть традиційного винахідництва – з індивідуального людського творчого процесу воно перетворюється на гібридну діяльність, де рішення продукуються через взаємодію людини та інтелектуальної системи. Така трансформація породжує потребу в оновленні нормативно-правової бази, адаптації правових дефініцій та закріпленні нових моделей регулювання прав на результати ШІ-генерованої інтелектуальної діяльності [5, с. 10]».

Колектив авторів також підкреслює відсутність правового регулювання щодо авторства на технологію згенеровану ШІ. Так як винаходи, створені без безпосередньої участі людини (відсутній суб'єкт), не є об'єктом захисту патентним правом, існує два шляхи розв'язання ситуації. Перший, відповідні об'єкти не підлягають патентуванню, внаслідок чого втрачається патентний захист на велику кількість інноваційних технологій. Другий, ці винаходи подаються як такі, що були створені людиною, однак існують ризики недійсності патенту при виявленні справжнього способу розробки [5, с. 11]. Отже обидва розв'язки мають негативні наслідки, що посилює необхідність юридичного висвітлення ШІ в патентному праві.

Щодо відповідальності пов'язаною з ШІ, то орієнтуємось на регулювання в ЄС. Н. Шишка зазначає, що в нормативно-правових актах ЄС були висунуті такі засади, як: відшкодування шкоди завданої штучним інтелектом; накладення відповідальності на розробників, операторів цих технологій; спрощена система доказування причинно наслідкових зв'язків зі шкодою [6, с. 129–130]. Так як Україна на шляху до вступу в Європейський

Союз, то і відповідні норми також будуть уніфіковані. Про це свідчить і Дорожня карта з регулювання штучного інтелекту в Україні. 2023 року [6, с. 131].

Таким чином, ми доходимо до висновку, що ШІ-технології є специфічним об'єктом цивільних прав, оскільки гібридний підхід, передбачений науковцями, не має законодавчого закріплення. Особливе місце ШІ посідає в авторських і патентних правах. Щодо останніх прав, існує гостра необхідність в розробці правової охорони щодо результатів такої діяльності. Щодо питання відповідальності в Україні, вони мають вирішуватися шляхом імплементації стандартів ЄС.

### **Список використаних джерел**

1. Баранов О. О. Визначення терміну «штучний інтелект». *Інформація і право*. 2023. № 1. С. 32–49.
2. Матвеев В. Ю. Штучний інтелект: суб'єкт чи об'єкт цивільних правовідносин? *Правова держава*. 2025. № 57: До 160-річчя ОНУ імені І. І. Мечникова. С. 173–179.
3. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2811-20#Text> (дата звернення: 05.05.2026).
4. Маринич Н. *Штучний інтелект та авторське право. Актуальні проблеми приватного права* : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Ірпінь, 31 жовтня 2025. Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. С. 163–165.
5. Кірін Р. С., Вознюк Н. І., Старчук О. В. Штучний інтелект і патентне право в Україні: виклики для правової системи. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 11. 20 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15532979> (дата звернення: 08.05.2026).
6. Шишка Н. Цивільно-правова відповідальність за шкоду завдану використанням технологій штучного інтелекту: досвід ЄС та перспективи для України. *Цифрова трансформація прав: ЄС та Україна* : матеріали 1-ї Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : ХНУВС, 2024. С. 126–133.

**В. В. Євченко**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО СТАТУСУ ТРАСТОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ**

Трастові компанії в Україні мають специфічний правовий статус, оскільки класичний інститут трасту, характерний для англо-американської правової системи, прямо не закріплений у національному законодавстві. Водночас окремі елементи трастових відносин фактично існують і реалізуються через інші правові конструкції.

Діяльність трастових компаній сьогодні викликає усе більший інтерес у представників ділового світу, що почасти пояснюється як усезростаючою концентрацією капіталів у руках заповзятливих бізнесменів і фірм, так і тенденцією глобалізації світової економіки, що продовжує підсилюватися [1, с. 401].

Поступово інститут трасту набирає все більшої популярності та починає у тій чи іншій формі використовуватися практично у всьому світі. Натепер інститут довірчої власності (трасту) запозичений практично всіма правовими системами континентального права [2, с. 56]. У результаті змін, внесених до Цивільного кодексу України [3] Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» від 19.06.2003 № 980-IV [3], інститут довірчої власності з'явився й у праві України. Закріплення довірчої власності в українському законодавстві було спрямоване на усунення невідповідності між економічними відносинами і формами їх правового регулювання. Так, відповідно до частини 2 статті 316 Цивільного кодексу України особливим видом права власності є право довірчої власності, яке виникає внаслідок закону або договору управління майном [3]. У свою чергу, згідно з частиною 2 статті 1029 Цивільного кодексу України договір управління майном може засвідчувати виникнення в управителя права довірчої власності на

отримане в управління майно [3]. На думку деяких науковців, частина 1 статті 1029 Цивільного кодексу України, що містить визначення договору управління майном, практично дослівно дублює дефініцію трасту, лише позначаючи учасників договору управління майном назвами, трохи відмінними від англо-американських прототипів. Однак є вагомі підстави вважати, що українська довірча власність не є повним аналогом англо-американського трасту [2, с. 56].

На нашу думку, інститут довірчої власності в Україні перебуває на етапі становлення і ще не досяг тієї зрілості, яка характерна для класичного трасту в англо-американській правовій системі. Українське законодавство, будучи частиною романо-германської правової сім'ї, традиційно тяжіє до чітко визначених конструкцій права власності, тоді як траст передбачає більш гнучке розуміння права на майно, що не зовсім узгоджується з класичними підходами цивільного права.

Також можна сказати, що відсутність повноцінного інституту трасту стримує розвиток інвестиційного середовища в Україні. У сучасних умовах глобалізації бізнесу важливу роль відіграють гнучкі інструменти управління активами, захисту майна та планування спадкування, і саме трастові конструкції широко використовуються для цих цілей у міжнародній практиці. Українські підприємці змушені звертатися до іноземних юрисдикцій для створення трастів, що призводить до «відтоку» капіталу та зменшує конкурентоспроможність національної правової системи.

Вважається, що правова природа трасту полягає передусім у довірчому (фідуціарному) характері відносин. Але у цілому визначення трасту (довірчої власності) у світовій юридичній науці залишається дискусійним. З одного боку, кількість визначень трасту є величезною, а з другого – досі немає єдиного загальновизнаного визначення довірчої власності, яке би повною мірою сприймалося в рамках однієї правової системи. Кількість трастів у світі є настільки великою, та іноді вони настільки не схожі між собою, що практично неможливо дати єдине, універсальне визначення, яке б охоплювало усі види трастів [2, с. 56–57].

У ст. 2 Конвенції про право, що застосовується до трастів, та про їх визнання термін «траст» визначено як правовідносини, створені *inter vivos* (за життя) або посмертно особою, засновником, коли майно було передано під контроль довірчого власника на користь бенефіціарія або для встановленої мети. Зазначена конвенція також називає три особливості трасту: а) майно становить відокремлений капітал та не є частиною власності довірчого власника; б) право на майно трасту належить довірчому власнику чи іншій особі, що виступає від імені довірчого власника; с) довірчий власник має право та обов'язок, по відношенню до якого він несе відповідальність, управляти, використовувати та розпоряджатися майном відповідно до умов трасту та покладених на нього законом спеціальних обов'язків. При цьому відповідно до положень Конвенції збереження за засновником певних прав та повноважень, а також той факт, що довірчий власник сам може мати права бенефіціарія, не обов'язково суперечить існуванню трасту [2, с. 57].

За визначенням, яке пропонується у Юридичній енциклопедії, довірча власність (траст) – це система фідучіарних, тобто заснованих на довірі, майнових відносин (*fiduciary ownership*). Суб'єктами даних відносин можуть бути засновник довірчої власності (*settlor*), довірчий власник (*trustee*), а також бенефіціарій (*cestuique trust*) – особа, на користь якої створюється довірча власність. Довірчий власник зобов'язується управляти майном (тобто здійснювати незаборонені законом трастові операції), переданим йому іншим суб'єктом – засновником довірчої власності, таким чином, щоб бенефіціарій отримував у межах строку, на який встановлено довірчу власність, певний прибуток [2, с. 57].

Проте, на жаль, на сьогодні цей інститут ще не набув системного та комплексного характеру, а його застосування залишається обмеженим. Відсутність чіткої законодавчої регламентації класичного трасту знижує привабливість України для використання трастових структур у міжнародному бізнесі та ускладнює інтеграцію у світові фінансові ринки. На нашу думку, запровадження елементів довірчої власності та поступова гармонізація законодавства з міжнародними стандартами створюють передумови для формування більш цілісної моделі правового

регулювання трастових відносин у майбутньому. Українська модель регулювання фактично орієнтована не на створення окремого інституту трасту, а на функціонування заміщення окремих елементів. Тобто, законодавець обирає більш еволюційний шлях розвитку, уникаючи різкого запозичення чужорідної правової конструкції. Такий підхід зменшує ризики правових колізій, але уповільнює інтеграцію у міжнародну фінансово-правову систему.

#### **Список використаних джерел**

1. Харченко Г. Г. Деякі аспекти правового регулювання діяльності трастових компаній у світі. *Вісник Одеського інституту внутрішніх справ*. Одеса, 2002. № 3. С. 401–404. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/032a1ec1-51db-461a-9faa-87506164513a/content> (дата звернення: 17.04.2026).
2. Єремєєв А. Загальна характеристика господарсько-правового трасту. *Підприємництво, господарство і право*. 2020 р. № 12. С. 55–61. URL: <https://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/12/10.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 21.04.2026).
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України : Закон України від 19.06.2003 № 980-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/980-15#Text> (дата звернення: 22.04.2026).

**А. С. Захлевська**

*здобувачка III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: ст. викл. М. С. Федорко*

## **ПРАВОВИЙ РЕЖИМ САМОЧИННОГО БУДІВНИЦТВА ТА ПОРЯДОК ЙОГО ЛЕГІТИМІЗАЦІЇ В ЦИВІЛЬНОМУ ПРАВІ УКРАЇНИ**

Відповідно до приписів цивільного законодавства, самочинним будівництвом визнаються житлові будинки, будівлі, споруди тощо, якщо вони збудовані або будуються на земельній

ділянці, що не була відведена для цієї мети, або без відповідного документа, який дає право виконувати будівельні роботи чи належно затвердженого проєкту, або з істотними порушеннями будівельних норм і правил [1, ст. 376].

Як зазначає В. В. Нікітенко, самочинне будівництво, як правовий інститут знаходиться на межі правового регулювання галузей права, а відтак розуміння цієї категорії має здійснюватися у межах комплексного підходу, де зіштовхуються інтереси власників земельних ділянок, забудовників, інших учасників цивільного обороту та публічні інтереси соціальної спільноти [2, с. 78]. Приватні та публічні елементи в інституті самочинного будівництва спрямовані не лише на захист суспільних інтересів і дотримання законності в містобудівній сфері, а й на забезпечення балансу прав забудовника та інших учасників цивільного обороту.

Слід розрізняти категорію «самочинне будівництво», що не є об'єктом нерухомості, а є сукупністю будівельних матеріалів та категорію «об'єкт незавершеного будівництва», що перебуває на межі між майном у матеріальному вигляді та майновими правами очікування, що лише мають стати предметом права власності.

Закон України «Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому» надає визначення об'єкта незавершеного будівництва та розрізняє подільні та неподільні об'єкти незавершеного будівництва [6, ст. 1]. Практичне значення такого розмежування полягає у тому, що для неподільних об'єктів – це реєстрація як права власності, так й спеціального майнового права на об'єкти незавершеного будівництва, тоді як для подільних об'єктів (багатоквартирних будинків) встановлено виключний режим реєстрації спеціального майнового права.

Також, відповідно до ст. 331 ЦК України особа може укласти договір щодо об'єкта незавершеного будівництва після проведення державної реєстрації права власності або спеціального майнового права на нього відповідно до закону.

На підставі аналізу положень ст. 331 ЦК України, Закону України «Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого

майна, які будуть споруджені в майбутньому» можна дійти висновку, що право власності можна зареєструвати виключно на неподільний об'єкт незавершеного будівництва. Для подільних об'єктів передбачена реєстрація спеціального майнового права. Причому проведення реєстрації права власності або ж спеціального майнового права є обов'язковою передумовою для набуття об'єктом незавершеного будівництва цивільної оборотоздатності.

Таким чином, ключовими ознаками об'єкта незавершеного будівництва є: 1) фактичне створення матеріальної частини об'єкта; 2) наявність правової підстави для будівництва; 3) відсутність завершеного циклу будівництва та офіційного прийняття об'єкта в експлуатацію; 4) можливість державної реєстрації права власності або спеціального майнового права. Вказані ознаки, за виключенням першої, у своїй сукупності й відрізняють незавершене будівництво від самочинного будівництва.

Самочинне будівництво не породжує у забудовника права власності як на об'єкт нерухомості, а питання його подальшої долі вирішується судом або компетентними органами. Так, процедура легалізації самочинного будівництва регламентована нормами ч. 3 ст. 376 ЦК України [1, ст. 376].

Реалізація цієї норми часто ускладнена неможливістю відведення землі. Верховний Суд наголошує, що самочинна забудова не може залишатися в правовій невизначеності: вона підлягає або легалізації (переходу у власність), або знесенню. Тому ефективним способом захисту прав власника земельної ділянки є позовна вимога про знесення споруди або визнання права власності на неї за власником землі (згідно зі ст. 376 ЦК України), а не скасування реєстрації, чи припинення права власності, які не усувають самого факту існування незаконної будівлі та не забезпечують реального відновлення порушеного права [3].

Таким чином, можливість визнання права власності на об'єкт самочинного будівництва в судовому порядку, виникає лише за наявності у особи права власності або право користування на земельну ділянку.

Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» запровадив «будівельну амністію» [4]. Цей механізм дозволив

за спрощеною позасудовою процедурою прийняти в експлуатацію та легалізувати самочинно збудовані з 5 серпня 1992 року по 9 квітня 2015 року житлові об'єкти площею до 300 кв. м для подальшого оформлення права власності на них. Між тим, за відсутності правовстановлюючих документів на землю фактичний забудовник зобов'язаний спочатку легітимізувати свій статус землекористувача або власника через органи місцевого самоврядування. Після оформлення прав на землю з'являється можливість застосувати механізм будівельної амністії.

Узагальнюючи викладене, слід констатувати, що міжгалузевий інститут самочинного будівництва в Україні спрямований, з одного боку, на забезпечення дотримання містобудівного законодавства та захист публічних інтересів, а з іншого – на реалізацію механізмів захисту прав учасників цивільного обороту, передусім фактичних забудовників і власників земельних ділянок. В цьому ракурсі ілюстративною є справа, яка була на розгляді в Європейському суді з прав людини, «ТОВ «Одеська бутербродна компанія» проти України» заява № 59414/15, рішення 12.12.2024. Суть справи полягала в тому, що підприємство-заявник втратило право власності на об'єкт нерухомості (кафе), який був збудований на комунальній земельній ділянці без належного відведення. У підсумку Суд визнав порушення права на мирне володіння майном та наголосив, що ризик помилок державних органів має нести держава, а не приватна особа, яка діяла добросовісно [5].

Таким чином, без належних підстав самочинне будівництво не визнається нерухомістю і не породжує права власності до його легалізації через суд або «будівельну амністію». Визначальним фактором для цього є наявність права на земельну ділянку, що відображає принцип єдності юридичної долі землі та розташованої на ній споруди.

#### **Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 376 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 20.04.2026).

2. Нікітенко В. В. Самочинне будівництво як зловживання правом на забудову. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 76–82 . URL: <https://enpuir.udu.edu.ua/entities/publication/e84ff94a-95d0-4952-a732-2f0ad3286576>
3. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 15.11.2023, справа № 916/1174/22, URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/115377100> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>
5. Рішення по справі «ТОВ «Одеська бутербродна компанія» проти України» заява № 59414/15, рішення від 12.12.2024 URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974\\_k61#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_k61#Text) (дата звернення: 20.04.2026)
6. Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому : Закон України від 15.08.2022 № 2518-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 31. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2518-20#Text>

**І. В. Кузьомська**

*здобувачка III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. А. Л. Святошнюк*

## **ЕЛЕКТРОННИЙ ДОГОВІР ЯК ФОРМА ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОГО ДОГОВОРУ**

Сучасний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовив активне використання електронної форми укладення договорів у сфері цивільних правовідносин. Укладення договорів через мережу Інтернет, мобільні застосунки, електронні торговельні платформи та банківські сервіси стало поширеним способом оформлення договірних відносин у сфері кредитування, страхування, надання послуг та електронної комерції. Водночас електронний договір не є окремим видом цивільно-правового договору, а виступає сучасною формою реалізації письмової форми правочину із використанням електронних засобів зв'язку [1, с. 255].

Використання електронної форми договору сприяє оперативності цивільного обороту, спрощенню процедури укладення правочинів та зменшенню витрат часу на оформлення договірних відносин. Крім того, електронний договір забезпечує можливість дистанційної взаємодії сторін незалежно від їх місцезнаходження, що має особливе значення в умовах розвитку цифрової економіки та електронної комерції.

Правове регулювання електронних договорів супроводжується низкою проблемних питань, пов'язаних із підтвердженням волевиявлення сторін, належною електронною ідентифікацією учасників правочину та доказуванням факту укладення договору у суді. Особливої актуальності ці питання набувають у випадках укладення договорів без використання кваліфікованого електронного підпису, зокрема шляхом обміну електронними повідомленнями, використання SMS-кодів або електронної пошти, що створює ризики заперечення авторства електронного документа та ускладнює процес доказування у судовому провадженні [1, с. 257].

Особливості електронного договору визначені ст. 11 Закону України «Про електронну комерцію». Зокрема, укладення такого договору здійснюється в інформаційно-комунікаційній системі суб'єкта електронної комерції, а оферта та акцепт відбуваються за допомогою технічних засобів зв'язку. Обов'язковою умовою є належна ідентифікація сторін договору в електронній системі. Електронний договір може укладатися у довільній формі, а момент його укладення вважається отримання особою, яка направила пропозицію укласти договір, відповіді про її прийняття [2].

Законність укладення договорів в електронній формі також закріплена у ст. 207 Цивільного кодексу України, відповідно до якої правочин вважається таким, що вчинений у письмовій формі, якщо його зміст зафіксований в електронному документі або воля сторін виражена за допомогою електронного чи іншого технічного засобу зв'язку [3]. Таким чином, електронний договір за своїми правовими наслідками прирівнюється до письмової форми правочину. Отже, правова природа електронного договору полягає не у створенні нового самостійного виду цивільно-правового договору, а у використанні електронної

форми як способу зовнішнього вираження волевиявлення сторін та реалізації письмової форми правочину [1, с. 256].

У науковій літературі зазначається, що правова природа електронного договору визначається не способом його технічного оформлення, а змістом правовідносин між сторонами. Електронна форма лише забезпечує фіксацію волевиявлення сторін за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Тому особливість електронного договору полягає у специфічному способі реалізації письмової форми правочину та підтвердження волевиявлення його учасників [1, с. 256].

Водночас Закон України «Про електронну комерцію» закріпив можливість укладення договорів в електронній формі шляхом використання конструкції оферти та акцепту. Оферта може бути розміщена у мережі Інтернет, мобільному застосунку, особистому кабінеті користувача або направлена електронним повідомленням. Акцепт здійснюється шляхом підтвердження замовлення, натискання відповідної кнопки, введення одноразового ідентифікатора чи підписання електронного документа. Таким чином, електронна форма договору не змінює загального порядку укладення договору, а лише передбачає використання технічних засобів комунікації для передачі волевиявлення сторін [4, с. 29].

Особливістю електронної оферти та акцепту є спрощений механізм вираження волі сторін, який може здійснюватися шляхом натискання відповідної кнопки, введення одноразового ідентифікатора або підтвердження дії в електронній системі. Водночас у практиці виникають проблеми встановлення факту належного ознайомлення особи з умовами договору та підтвердження дійсного волевиявлення сторони, що нерідко стає предметом судових спорів [4, с. 30].

Однією з найбільш дискусійних проблем правового регулювання електронних договорів є належна ідентифікація сторін правочину. На практиці укладення договорів часто здійснюється за допомогою SMS-кодів, одноразових ідентифікаторів, електронної пошти або підтвердження через особистий кабінет користувача. Проте використання спрощених способів ідентифікації не завжди дозволяє достовірно встановити особу, яка

вчинила відповідні дії. Це створює ризики заперечення факту укладення договору та виникнення спорів щодо справжності волевиявлення сторін [1, с. 257].

Особливої актуальності проблема підтвердження волевиявлення сторін набуває у випадках укладення електронних договорів без використання кваліфікованого електронного підпису. Відповідно до Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», кваліфікований електронний підпис прирівнюється до власноручного підпису та забезпечує належну ідентифікацію особи й підтвердження авторства електронного документа [5]. Натомість укладення договорів шляхом звичайного листування електронною поштою, використання SMS-підтвердження або інших спрощених способів електронної ідентифікації може ускладнювати процес доказування у суді, оскільки виникає необхідність встановлення належності номера телефону, електронної адреси чи іншого технічного засобу конкретній особі [1, с. 257].

В ухвалі Верховного Суду у справі № 754/1281/25 суд наголосив, що документи, подані в електронній формі без накладення кваліфікованого електронного підпису, не можуть вважатися належним чином підписаними особою, яка їх подала, а електронний підпис є одним із основних засобів підтвердження авторства електронного документа та волевиявлення його автора [6].

Отже, електронний договір є сучасною формою реалізації письмового правочину, що забезпечує оперативність та спрощення цивільного обороту в умовах цифровізації суспільства. Законодавство України визнає юридичну силу електронних договорів та допускає їх укладення шляхом використання електронних засобів комунікації, зокрема через механізми оферти й акцепту. Водночас розвиток електронних правовідносин супроводжується проблемами належної ідентифікації сторін, підтвердження волевиявлення та доказування авторства електронного документа у суді, особливо за відсутності кваліфікованого електронного підпису. Зважаючи на це, актуальним залишається вдосконалення механізмів електронної ідентифікації та адаптація цивільного законодавства України до умов цифровізації цивільного обороту.

### Список використаних джерел

1. Кройтор В. А. Електронний договір. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. С. 255–258 URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/316978/307485>
2. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 45. Ст. 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 207. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Кармаза О. О. Поняття та зміст «електронного договору» та «цифрового договору»: їх співвідношення в приватному праві України 2024. С. 28–31 URL: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/62/57>
5. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017.ст. 18 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення 15.05.2026).
6. Ухвала Верховного Суду від 08.05.2026 у справі № 754/1281/25, провадження № 61-5230зно26. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/136348020> (дата звернення: 15.05.2026).

**А. В. Кричмарьова**

здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»

Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко,  
к. ю. н., доц. А. Л. Святошнюк

## ЗАХИСТ ПРАВА ПРИВАТНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, зумовила запровадження воєнного стану на всій території країни. Держава отримала можливість тимчасово обмежувати окремі конституційні права і свободи з метою забезпечення оборони та національної

безпеки. У цих умовах право приватної власності, як одна з ключових гарантій реалізації особистої свободи, виявилось одним із найбільш уразливих інститутів. Масове руйнування житлових будинків, підприємств, об'єктів інфраструктури, примусове вилучення майна та втрата контролю над ним на окупованих територіях призвели до численних порушень прав власників.

Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення ефективного правового захисту власників майна в умовах масового знищення, пошкодження та примусового відчуження майна під час воєнного стану. Водночас сучасні умови потребують удосконалення механізмів компенсації завданої шкоди та подальшого розвитку правового регулювання у сфері захисту права приватної власності.

Питання захисту права приватної власності в умовах надзвичайних правових режимів досліджували українські правники, зокрема О. В. Даниленко, О. С. Франков, В. О. Кучер та інші.

Метою даної роботи є дослідження особливостей захисту права приватної власності в умовах воєнного стану в Україні, аналіз чинного законодавства та судової практики, виявлення основних проблем правового регулювання та розроблення пропозицій щодо їх вирішення.

Право приватної власності визнається одним із основоположних прав людини. Як зазначає В. О. Кучер: «Право власності є одним із фундаментальних прав людини, що гарантується як національним законодавством, так і міжнародними нормативно-правовими актами. Воно забезпечує стабільність соціально-економічних відносин, виступає запорукою особистої автономії людини та громадянина» [1, с. 113]. Водночас надає особі можливість на свій розсуд володіти, користуватися та розпоряджатися майном і виконує важливу соціальну функцію, сприяючи стабільності суспільства та розвитку ринкової економіки.

Згідно з ч. 3 ст. 41 Конституції України: «Ніхто не може бути протиправно позбавлений права власності. Право приватної власності є непорушним» [2]. Ці гарантії розвиваються у Цивільному кодексі України, який у ст. 321 закріплює аналогічні гарантії непорушності права власності та встановлює заборону його

протиправного позбавлення або обмеження, крім випадків, передбачених законом. Крім того, ст. 353 Цивільного кодексу України, яка регулює питання реквізиції, у ч. 2 закріплює, що «в умовах воєнного або надзвичайного стану майно може бути примусово відчужене у власника з наступним повним відшкодуванням його вартості» [3].

Спеціальне регулювання відносин у сфері права приватної власності в умовах воєнного стану здійснюється Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [4], який передбачає можливість примусового відчуження майна для потреб оборони, а також Законом України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану», який розмежовує примусове відчуження приватного та комунального майна з обов'язковою компенсацією та вилучення державного майна [5].

Реалії війни стали надзвичайно жорсткими для інституту права власності. Масове руйнування, примусове відчуження транспорту та техніки, втрата контролю над майном на тимчасово окупованих територіях призвели до системних порушень. Як зазначає О. В. Даниленко: «...війна не тільки зумовила ризики для безпеки та життя цивільних осіб, але й створила загрози майновим правам таких осіб» [6, с. 62].

Механізми захисту включають Державний реєстр пошкодженого майна, програму «Відновлення», акти обстеження та судовий захист. Однак існують суттєві проблеми: фрагментарність регулювання (переважно для житла), складність доказування шкоди на окупованих територіях, колізії норм та обмежений доступ до правосуддя. Як підкреслює О. С. Франков: «...в законодавстві передбачено обмеження права власності, проте за певних процесуальних умов» [7, с. 82].

Законодавство детально врегульовує лише примусове відчуження для потреб оборони, але майже не містить дієвих норм щодо компенсації шкоди, завданої безпосередньо бойовими діями, обстрілами чи мародерством без формального акту реквізиції. Програма «Відновлення» охоплює переважно житло фізичних осіб, залишаючи поза захистом комерційне майно, обладнання підприємств та транспорт. На окупованих

територіях власники фактично позбавлені можливості фіксувати збитки та звертатися до суду, а альтернативних механізмів захисту законодавство не передбачає.

Для підвищення ефективності захисту права приватної власності необхідно уніфікувати термінологію та модернізувати ст. 353 ЦК України, розширити сферу компенсаційних механізмів на всі види майна, а не лише на житло, створити Національний компенсаційний фонд з надійними джерелами наповнення (конфісковані активи РФ, репарації, міжнародна допомога). Важливим є забезпечення повної цифровізації фіксації та оцінки збитків через єдину онлайн-платформу, надання Верховним Судом узагальнюючих роз'яснень щодо застосування норм у воєнний час, вдосконалення процедур повернення реквізованого майна з урахуванням розумної плати за його використання, а також посилення міжнародно-правових механізмів через активне використання Реєстру збитків.

Таким чином, ефективний захист права приватної власності в умовах воєнного стану є не лише питанням відновлення порушених прав окремих осіб, а й важливим чинником післявоєнного відновлення економіки та збереження довіри громадян до держави. Він також передбачає необхідність забезпечення балансу між публічними інтересами національної безпеки та приватними інтересами власників, а в ширшому контексті – утвердження принципів верховенства права навіть у найскладніших надзвичайних умовах.

### **Список використаних джерел**

1. Кучер В. О. Право власності в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2025. С. 112–117. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/09/17-1.pdf> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.04.2026).
3. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40–44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> (дата звернення: 30.04.2026).
4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. *Офіційний вісник України*. 2015. № 41. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 30.04.2026).

5. Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану : Закон України від 17 травня 2013 р. № 4765-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17#Text> (дата звернення: 30.04.2026).
6. Даниленко О. В. Захист права власності в умовах воєнного стану: питання теорії та практики. *Право і суспільство*. 2024. № 4. С. 60–71. URL: [https://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2024/4\\_2024/11.pdf](https://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2024/4_2024/11.pdf) (дата звернення: 30.04.2026).
7. Франков О. С. Захист права власності в умовах воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. С. 77–83. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7105159> (дата звернення: 30.04.2026).

**Д. А. Левандовський**

*здобувач III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: ст. викл. М. С. Федорко*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОНАННЯ ДОГОВОРУ ЧАРТЕРУ (ФРАХТУВАННЯ) В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ**

У зв'язку з воєнними діями в акваторії Чорного моря класичні національні механізми розподілу ризиків між судновласником та фрахтувальником виявилися недостатніми. Ефективним розв'язанням вказаної проблеми вбачається впровадження у практику фрахтування стандартних проформ BIMCO, зокрема військових застережень CONWARTIME 2013 та VOYWAR 2013. Відтак, метою представленої роботи є з'ясування специфіки виконання договору чартеру в сучасних реаліях задля ефективного захисту комерційних інтересів сторін.

Легальне визначення договору чартеру (фрахтування) як одного з видів договорів перевезення закріплено у ч. 1 ст. 912 Цивільного кодекса України (далі –ЦК України) [1, ст. 912]. Кодекс торговельного мореплавства України (далі –КТМ) конкретизує

поняття чартеру (фрахтування) для морських перевезень та його види, закріплює обов'язкові реквізити договору, права та обов'язки його сторін тощо [2].

CONWARTIME 2013 містить визначення воєнних ризиків [3, п. (а)], до яких, зокрема, належать: війна, акт війни, громадянська війна, ворожі дії або воєнні операції, встановлення мін, піратство, акти тероризму, а також блокада. Крім того, CONWARTIME 2013 закріплює положення щодо права судна на відмову від продовження руху у зв'язку з потенційною небезпекою [3, п. (b)], обов'язок фрахтувальників відшкодувати судновласникам витрати на додаткове воєнне страхування [3, п. (d)], а також право на заходження до альтернативного порту для вивантаження вантажу [3, п. (g)].

Натомість у застереженні VOYWAR 2013 зазначається: якщо в будь-який момент перед початком завантаження судна виявляється потенційна загроза для судна, вантажу чи екіпажу, в цьому випадку судновласники можуть повідомити фрахтувальників про скасування цього договору перевезення або відмовитися виконувати таку його частину, яка може наражати судно, вантаж, екіпаж або інших осіб на борту судна на воєнні ризики [4, п. (b)].

Специфіка досліджуваних проформ безпосередньо зумовлена правовою природою відповідних видів чартеру. Застереження CONWARTIME діє в межах тайм-чартеру, де об'єктом договору є час судна, тому вказане застереження діє безперервно та дозволяє судновласнику відхиляти комерційні розпорядження фрахтувальника щодо небезпечних портів, зберігаючи при цьому сам контракт у силі для роботи в інших регіонах. Натомість застереження VOYWAR застосовується у рейсовому чартері, який укладається під один конкретний рейс. Оскільки альтернативних маршрутів такий договір не передбачає, виникнення воєнної загрози до початку навантаження дає судновласнику право повністю скасувати договір чартеру.

Введення правового режиму воєнного стану в Україні актуалізувало питання застосування інституту форс-мажору (обставин непереборної сили) у морських перевезеннях. Базовим документом, що підтверджує наявність таких обставин у масштабах

всієї країни, став Лист Торгово-промислової палати (далі – ТПП) України від 28.02.2022 р. № 2024/02.0-7.1, яким військову агресію Російської Федерації проти України та введення воєнного стану засвідчено як форс-мажорні обставини (обставини непереборної сили) [5]. У міжнародному торговому мореплавстві межі застосування цього листа є суттєво обмеженими, оскільки він засвідчує лише загальний факт війни, але не звільняє сторону договору чартеру від відповідальності автоматично. Більше того, якщо договір підпорядкований англійському праву, загального листа ТПП буде недостатньо – в цьому випадку вимагатиметься індивідуальний сертифікат про форс-мажорні обставини щодо конкретного контракту.

Підходи вітчизняної судової практики до застосування інституту форс-мажору зазнали істотних змін за останні чотири роки. Якщо на початку повномасштабного вторгнення воєнні дії сприймалися як універсальна підстава для звільнення від відповідальності, то сьогодні суди вимагають значно глибшого аналізу обставин кожної справи, що підтверджується Постановою Верховного Суду [6].

Таким чином, сам лише факт ведення бойових дій на території держави не може вважатися підставою для звільнення сторін договору чартеру від відповідальності за повне або часткове невиконання зобов'язань, а сторона, яка посилається на конкретні події як на форс-мажор, зобов'язана довести наявність прямого причинно-наслідкового зв'язку між цими обставинами та об'єктивною неможливістю виконання конкретного зобов'язання [7].

Під кожен випадок порушення умов договору потрібен індивідуальний сертифікат ТПП України, у якому має бути чітко зазначено, яке саме зобов'язання за яким договором не могло бути об'єктивно виконане внаслідок дії конкретної непереборної сили. Окрім вказаного сертифікату, згідно з висновком Великої Палати Верховного Суду обставини, які кваліфіковані як обставини непереборної сили, можуть бути підтверджені й висновки експертів, показання свідків та інші первинні документи, що фіксують неможливість виконання рейсу [8].

Варто зауважити, що більшість проформ тайм-чартерів містять застереження про війнні ризики, а окремі з них – положення про розірвання договору внаслідок початку війнних дій. Інкорпорація застережень BIMCO перетворює ризики, пов’язані з війнними діями, із непередбачуваних форс-мажорних обставин в інструмент договірнього управління ризиками. Залежно від виду чартеру досліджувані проформи впроваджують різні алгоритми захисту: або забезпечують збереження контракту шляхом перемаршрутизації у тайм-чартерах, або надають право на його розірвання у рейсових чартерах, що в обох випадках гарантує захист екіпажу, судна та вантажу від фактичної небезпеки та дозволяє уникнути судових спорів.

Відтак, сучасний договір фрахтування в Україні є складним правовим компромісом, який вимагає глибокої інтеграції інструментів англійського права, а національне законодавство потребує подальшої гармонізації з міжнародними стандартами для ефективного захисту сторін.

#### *Список використаних джерел*

1. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 04.05.2026).
2. Кодекс торговельного мореплавства України : Закон України від 23.05.1995 № 176/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-вр> (дата звернення: 04.05.2026)
3. War Risks Clause for Time Chartering 2013 (CONWARTIME 2013) : Standard clause. Copenhagen : BIMCO, 2013. URL: [https://www.bimco.org/contractual-affairs/bimco-clauses/earlier-clauses-list/war\\_risks\\_clause\\_for\\_time\\_charters\\_2013](https://www.bimco.org/contractual-affairs/bimco-clauses/earlier-clauses-list/war_risks_clause_for_time_charters_2013)
4. War Risks Clause for Voyage Chartering 2013 (VOYWAR 2013) : Standard clause : BIMCO. 2013. URL: [https://www.bimco.org/contractual-affairs/bimco-clauses/earlier-clauses-list/war\\_risks\\_clause\\_for\\_voyage\\_chartering\\_2013](https://www.bimco.org/contractual-affairs/bimco-clauses/earlier-clauses-list/war_risks_clause_for_voyage_chartering_2013)
5. Лист Торгово-промислової палати України від 28 лют. 2022 р. № 2024/02.0-7.1. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf> (дата звернення: 04.05.2026)
6. Постанова Верховного Суду по справі від 10.10.2024 № 910/332/24 URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/122272668> (дата звернення: 04.05.2026).

7. Постанова Верховного Суду по справі від 09.05.2023 № 903/573/22 URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/110772041> (дата звернення: 04.05.2026).
8. Постанова Верховного Суду по справі від 26.10.2022 у справі № 905/857/19. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/86075367> (дата звернення: 04.05.2026).

**В. Р. Люлько**

*здобувачка I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. О. В. Байло*

## **ТРУДОПРАВОВІ АСПЕКТИ ДИСТАНЦІЙНОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ**

Правове регулювання трудових правовідносин зазнало суттєвих змін у зв'язку із впровадженням воєнного стану.

Особливою актуальності набрала тема дистанційної роботи, як один із можливих способів збереження трудових відносин за умови прагнення працівників убезпечити себе та членів своїх сімей.

Зважаючи на виклики воєнного стану, особливого значення набуває дослідження правових аспектів дистанційної та надомної роботи. «Дистанційна робота в умовах воєнного стану стала не лише способом забезпечення безпеки працівників, а й критично важливим механізмом збереження трудових ресурсів та безперервності економічних процесів у держав» [1, с. 244]. Аналіз практичних проблем та обмежень, з якими стикаються суб'єкти трудових відносин, дозволяє оцінити дієвість поточних норм ст. 60<sup>2</sup> КЗпПУ, а також обґрунтувати конкретні напрями оптимізації нормативно-правової бази України.

Еволюція законодавчого регулювання дистанційної та надомної праці в Україні розпочалася як реакція на виклики пандемії COVID-19. Саме у 2020 році було закладено правовий фундамент для таких відносин через оновлення ст. 60 КЗпП України, що дозволило оперативно адаптувати ринок праці до умов карантинних обмежень.

Відтак дистанційна робота набула легального визначення як «форма організації праці, за якої робота ва виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» [2, ст. 60<sup>2</sup>].

Трансформація правового підґрунтя організації дистанційної праці в період воєнного стану відбулася під впливом загальних імперативів Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX (далі – Закон № 2136-IX). Хоча зазначений нормативно-правовий акт безпосередньо не регламентує дефініцію дистанційної роботи, закріплені в ньому спеціальні норми щодо спрощення кадрового документообігу (ст. 1) та оперативної зміни умов праці (ст. 3) оптимізували механізм практичного застосування положень ст. 60<sup>2</sup> КЗпПУ, усунувши необхідність дотримання двомісячного строку попередження працівників.

Відповідний нормативно-правовий акт врегулював питання форми трудового договору, зокрема згідно ч. 1 ст. 2 Закону № 2136-IX «сторони, за їхньою згодою, можуть самостійно визначати форму трудового договору» [3]. Законодавством України, зокрема КЗпПУ, передбачено, що «у разі виникнення загрози збройної агресії надомна та дистанційна робота можуть запроваджуватися наказом (розпорядженням) роботодавця без обов'язкового укладення трудового договору про надомну чи дистанційну роботу в письмовій формі. З таким наказом (розпорядженням) працівник ознайомлюється протягом двох днів з дня його прийняття, але до запровадження надомної чи дистанційної роботи» [2].

Відповідно до ст. 24 КЗпП при укладанні трудового договору про дистанційну роботу необхідно дотримуватися письмової форми договору. Наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства № 913-21 від 05.05.2021 було затверджено типову форму трудового договору при дистанційній роботі. Наявність типової форми трудового договору про дистанційну роботу свідчить, що сторони не мають права відступати від змісту трудового договору, але можуть конкретизувати його умови [4]. Отже, питання типової форми трудового

договору врегульоване на законодавчому рівні, що дозволяє виокремити обов'язкові та додаткові умови при укладанні договору відповідного типу.

У контексті вимушеної міграції працівників за кордон внаслідок збройної агресії особливої гостроти набуває питання меж правомірного переходу на «віддалений формат» праці. Належна кваліфікація таких дій відображена у Постанові Верховного Суду від 03 березня 2026 року у справі № 758/9037/24 [5], яка суттєво доповнила вітчизняну доктрину захисту прав суб'єктів трудових правовідносин. Суд висловив прецедентну позицію, згідно з якою суто технічна можливість виконання посадових обов'язків поза межами підприємства не створює для роботодавця безумовного обов'язку запроваджувати дистанційну форму організації праці. Юридична легітимність такого режиму під час воєнного стану вимагає обов'язкового узгодження волевиявлення обох сторін та фіксації умов контролю і взаємодії, що виключає можливість одностороннього переходу працівника на дистанційне виконання функцій. Зазначений підхід демонструє еволюцію судової практики у напрямі забезпечення реального балансу інтересів сторін трудових правовідносин.

Стрімка інтеграція дистанційної праці у суспільну практику актуалізувала розвиток її нормативно-правового забезпечення в Україні. Попри закріплення у КЗпП України первинних параметрів її функціонування, зокрема порядку впровадження, умов та форми договору, чинна доктрина і правозастосовна практика демонструють фрагментарність регулювання окремих елементів. Це відкриває простір для наукового пошуку оптимальних юридичних рішень для усунення наявних прогалин.

Отже, дистанційна форма організації праці в умовах воєнного стану трансформувалася із превентивного інструменту безпеки у фундаментальний чинник стабілізації ринку праці. Разом з тим, сучасний стан правового регулювання віддаленої зайнятості демонструє наявність суттєвих регуляторних прогалин. Як обґрунтовано зазначається у науковій літературі, відсутність фізичного контролю з боку роботодавця та розмитість меж робочого часу провокують зростання кількості деструктивних трудових спорів. З урахуванням правових позицій

Верховного Суду, подальша модернізація цього інституту потребує законодавчого усунення правових колізій, чіткої регламентації взаємних обов'язків сторін, нормативної деталізації матеріально-технічного забезпечення та впровадження дієвих доктринальних критеріїв для досягнення реального балансу інтересів працівників і роботодавців.

### **Список використаних джерел**

1. Мельничук О. Ф., Мельничук М. О., Павліченко І. М. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2022. Вип. 70. С. 241–246. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.37>
2. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375 (дата звернення: 08.10.2025).
3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 08.10.2025).
4. Про затвердження типових форм трудових договорів про надомну та дистанційну роботу : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України 05.05.2021 № 913-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0886-21#Text> (дата звернення 12.05.2026)
5. Постанова Верховного Суду від 03 березня 2026 року у справі № 758/9037/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/134499494>. (дата звернення: 13.05.2026).

**Х. О. Марченко**

*здобувачка III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. А. Л. Святошнюк*

## **ДЕРЖАВНА ЕКОЛОГІЧНА ІНСПЕКЦІЯ ЯК УЧАСНИК ЦИВІЛЬНИХ ВІДНОСИН**

Державна екологічна інспекція України посідає особливе місце серед учасників цивільних відносин, оскільки її статус вирізняється глибокою специфікою. Відповідно до Постанови

Кабінету Міністрів України № 275 [1, п. 4], цей орган наділений широкими повноваженнями здійснювати державний нагляд, видавати обов'язкові приписи, складати протоколи та пред'являти позови про відшкодування збитків, завданих державі. Реалізація саме останньої функції безпосередньо вводить інспекцію у площину цивільного права. Стаття 2 Цивільного кодексу України [2, ст. 2] визначає коло учасників таких відносин, куди на рівних засадах належить і держава. При цьому згідно зі статтею 170 ЦК України [2, ст. 170], держава реалізує свої цивільні права та обов'язки виключно через компетентні органи влади.

Таким чином, інспекція стає повноцінним учасником майнового обороту щодо відшкодування екологічної шкоди. Проте її правова природа є яскраво двоїстою: будучи державним органом із суворими каральними повноваженнями, вона одночасно виступає звичайним позивачем у судових спорах відповідно до статті 20-2 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» [3, ст. 20-2]. Подібне поєднання публічно-владної природи з цивільною дієздатністю формує розщеплений статус, який відверто дисонує з фундаментальним принципом юридичної рівності сторін, закріпленим у статті 1 ЦК України [2, ст. 1], адже інспекція до і під час суду зберігає владне підпорядкування щодо відповідача.

Практичні аспекти участі інспекції в цивільному обороті найбільш виразно проявляються у сфері деліктних зобов'язань. Загальна підстава відповідальності за статтею 1166 ЦК України [2, ст. 1166] імперативно вимагає доведення чотирьох обов'язкових складових: протиправної поведінки, наявності шкоди, причинного зв'язку та вини заподіювача. Верховний Суд у постанові від 18 лютого 2025 року у справі № 921/166/24 [4, с. 8] акцентував увагу на тому, що застосування розрахункових методик жодним чином не звільняє орган від обов'язку доводити всі ці елементи. Специфіка правопорушень полягає в тому, що на відміну від статті 22 ЦК України [2, ст. 22] про реальні втрати та упущену вигоду, екологічна шкода обчислюється за нормативними таксами. Наприклад, Методика розрахунку для водних ресурсів [5, п. 2] базується на фіксованих ставках, які часто не відображають реальної вартості відновлення

довкілля [6, с. 175]. Зазначені обставини формують кілька блоків системних колізій. Перший стосується правосуб'єктності: попри наявну дієздатність [2, ст. 170], права органу регулярно реалізуються через прокуратуру на підставі статті 23 Закону України «Про прокуратуру» [7, ст. 23]. Як зазначила Велика Палата Верховного Суду у справі № 912/2385/18 [8, с. 14], такий механізм фактично підміняє самостійну активність інспекції зовнішнім ініціюванням процесу. Другий блок охоплює складну проблему конкуруючих позовів, коли майнові вимоги паралельно заявляють екологічна інспекція, місцеві ради та прокуратура [9, с. 5], що створює постійну загрозу подвійного стягнення коштів з порушника. Третій блок викликаний тимчасовими реаліями, оскільки мирні методики виявилися абсолютно нездатними оцінити колосальні збитки від збройної агресії, а спеціальна постанова Уряду [1, п. 1] вирішує це питання лише частково та фрагментарно.

Подолання виявлених законодавчих колізій вимагає негайного та комплексного реформування всього правового поля. Передусім законодавцю необхідно концептуально оновити статтю 20-2 профільного Закону [3, ст. 20-2], щоб чітко розмежувати процесуальні повноваження інспекції, органів місцевого самоврядування та прокуратури. Вкрай важливо на рівні закону закріпити жорсткі часові ліміти для самостійного звернення інспекції до суду, а також нормативно врегулювати співвідношення таксових методик із класичним розумінням збитків за статтею 22 ЦК України [2, ст. 22]. Підсумовуючи вищевикладене, слід констатувати, що Державна екологічна інспекція виступає глибоко специфічним суб'єктом цивільних правовідносин. Її складна двоїста природа неминуче провокує системні суперечності, і хоча сучасна судова практика намагається формувати єдиний підхід [4, с. 8], повноцінне забезпечення принципу рівності сторін можливе виключно шляхом глибокої модернізації природоохоронного законодавства.

#### **Список використаних джерел**

1. Про затвердження Положення про Державну екологічну інспекцію України : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 квіт.

- 2017 р. № 275. *Офіційний вісник України*. Київ, 2017. 120 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-%D0%BF>.
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. Київ : Парламентське видавництво, 2003. 432 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
  3. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25 черв. 1991 р. № 1264-XII. Київ : Парламентське видавництво, 1991. 64 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>.
  4. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 18 лют. 2025 р. у справі № 921/166/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/125224617>.
  6. Про затвердження Методики розрахунку розмірів відшкодування збитків, заподіяних державі внаслідок порушення законодавства про охорону та раціональне використання водних ресурсів : Наказ Міністерства охорони навколишнього природного середовища України від 20 лип. 2009 р. № 389. *Офіційний вісник України*. Київ, 2009. 48 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0767-09>.
  7. Рубльова О. В. Правове регулювання цивільної відповідальності за екологічні правопорушення земельного законодавства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2024. Вип. 86, ч. 3. 350 с. (С. 174–179). DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.26>.
  8. Про прокуратуру : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1697-VII. Київ : Парламентське видавництво, 2014. 112 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18>.
  9. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 26 трав. 2020 р. у справі № 912/2385/18 (провадження № 12-194гс19). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/89819852>.
  10. Про результати вивчення та узагальнення судової практики вирішення господарськими судами спорів, пов'язаних з охороною навколишнього природного середовища : Узагальнення Вищого господарського суду України від 01 січ. 2009 р. *Вісник господарського судочинства*. Київ, 2009. 32 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0003600-09>.

**А. В. Паша**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти*

*спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко,  
к. ю. н., доц. А. Л. Святошнюк*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО СТАТУСУ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК ОБ'ЄКТІВ ЦИВІЛЬНИХ ПРАВОВІДНОСИН**

Цивільне право традиційно оперує поняттям об'єкта як матеріального або нематеріального блага, з приводу якого виникають цивільні правовідносини [1, с. 232]. Результати інтелектуальної та творчої діяльності посідають серед цих об'єктів особливе місце, оскільки їх неможливо фізично передати, знищити чи втратити так, як це буває із звичайними матеріальними речами. Саме їхня нематеріальна природа визначає унікальність правового статусу об'єктів інтелектуальної власності і ставить перед цивільно-правовою наукою низку складних та дискусійних питань.

Актуальність цієї теми зумовлена динамічним розвитком цифрової економіки, появою нових форм творчої діяльності, особливо із залученням технологій штучного інтелекту, а також зростаючим використанням NFT як інструменту підтвердження прав на цифрові об'єкти. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в оновленні чинного цивільного законодавства для його відповідності сучасним викликам.

Відповідно до ст. 418 Цивільного кодексу України, право інтелектуальної власності – це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності, визначений цим Кодексом та іншими законами [2]. Принципово важливим є те, що правова охорона поширюється не на саму ідею, а на її конкретне об'єктивне вираження. Це означає, що жодна особа не може монополізувати загальну ідею чи концепцію. Зокрема, якщо в опублікованій

науковій статті викладена сутність певного винаходу настільки повно, що цим винаходом може скористатися будь-яка третя особа, то таке використання винаходу не буде порушенням права на твір [3, с. 384]. Цей підхід створює гармонію між захистом прав автора і забезпеченням простору для творчого розвитку суспільства в цілому.

Перелік об'єктів права інтелектуальної власності закріплений у ст. 420 ЦК України і охоплює літературні та художні твори; комп'ютерні програми; компіляції даних (бази даних); виконання; фонограми, відеограми, програми організацій мовлення; наукові відкриття; винаходи, корисні моделі, промислові зразки; компонування напівпровідникових виробів; раціоналізаторські пропозиції; сорти рослин, породи тварин; комерційні (фірмові) найменування, торговельні марки (знаки для товарів і послуг), географічні зазначення; комерційні таємниці [2]. Попри свою зовнішню різноманітність, усі вони поєднані спільною рисою – є результатом інтелектуальної та творчої діяльності людини і мають нематеріальний характер.

Правовий статус об'єктів інтелектуальної власності визначається сукупністю специфічних ознак, які відмежовують їх від інших категорій об'єктів у межах цивільно-правових відносин. Першою з найважливіших та принципово значущих характеристик є нематеріальність. Матеріальний носій, на якому закріплено твір чи технічне рішення, не може розглядатися як сам об'єкт права. Наприклад, володіння фізичною книгою не надає її власнику права на сам твір, текст якого в ній опубліковано. Другою ключовою особливістю є поєднання майнових та особистих немайнових прав. Відповідно до ст. 423 ЦК України, особисті немайнові права є невідчужуваними та непередаваними [2]. Автор має можливість передати або продати майнові права на використання власного твору, однак право авторства залишається за ним назавжди. Це підкреслює суттєву відмінність між інтелектуальною власністю та звичайною матеріальною власністю, де фізичну річ можна повністю передати іншій особі без збереження будь-яких прав за попереднім власником. Третьою особливістю є строковість майнової охорони. Згідно із Законом України «Про авторське право і суміжні права» [4],

майнові права на твір охороняються протягом усього життя автора і 70 років після його смерті, після чого твір переходить у суспільне надбання. Четверта особливість полягає в територіальності охорони – права діють виключно в межах тієї держави, де вони були встановлені або офіційно визнані. Це підкреслює значущість міжнародно-правового врегулювання.

Стрімкий прогрес у сфері технологій призводить до появи нових категорій об'єктів, правовий статус яких залишається неврегульованим у чинному законодавстві України. На думку автора, це є однією з найактуальніших проблем сучасного права інтелектуальної власності.

Чинна система права інтелектуальної власності була задумана для світу, де автором є виключно людина. Сучасний етап розвитку технологій, зокрема в галузі штучного інтелекту, суттєво впливає на традиційні уявлення про авторство. Існуюча правова система, що регулює питання інтелектуальної власності, базується на припущенні, що автором творчого продукту може бути лише людина. Проте активне впровадження алгоритмів для генерації текстів, зображень та інших об'єктів інтелектуальної діяльності зумовлює необхідність перегляду такого підходу та ставить під сумнів його відповідність сучасним реаліям.

Перша проблема стосується контенту, створеного штучним інтелектом. ЦК України пов'язує виникнення авторського права з творчою діяльністю людини (ст. 418) [2]. У разі, якщо текст, зображення чи музичні композиції створюються за допомогою алгоритмів, виникає важливе питання щодо визначення авторства таких творів. Чи є автором користувач, який сформулював відповідний запит? Або ж це заслуга розробника програми? Чи, можливо, подібний контент взагалі не підпадає під дію захисту авторського права? Жоден із цих варіантів однозначно не впливає з чинних правових норм, що робить проблему особливо актуальною для сучасної правової системи. На мою думку, варто розробити окремий підхід до правового регулювання результатів, створених із залученням штучного інтелекту, який би враховував рівень участі людини у творчому процесі.

Друга проблема стосується NFT (non-fungible token) – унікальних цифрових активів у блокчейні, які слугують засобом

підтвердження прав на певний цифровий об'єкт. Придбання NFT не рівнозначне придбання авторських прав на твір [4] – проте на практиці покупці часто сприймають це саме так. Відсутність належного законодавчого регулювання спричиняє істотну правову невизначеність, що, у свою чергу, створює підґрунтя для численних зловживань і недобросовісних практик. Окреслені прогалини вказують на те, що регулювання у сфері інтелектуальної власності не встигає за динамічними темпами технологічного розвитку. Ця обставина є проявом системної проблеми, яка вимагає не лише внесення окремих правок до Цивільного кодексу України, але й ґрунтовного переосмислення концептуальних засад термінів «творча діяльність» і «автор» у контексті сучасної цифрової епохи.

Отже, об'єкти інтелектуальної власності займають важливе місце у структурі цивільно-правових відносин, що зумовлено їхньою нематеріальною сутністю, а також інтеграцією майнових і особистих немайнових прав. Проте сучасний стан законодавства України виявляє низку прогалин, які стають очевидними в контексті нових технологічних викликів. Зокрема, це стосується визначення правового статусу результатів діяльності, створених за допомогою штучного інтелекту, а також використання технології NFT. У результаті постає питання щодо необхідності подальшої модернізації законодавчої бази, а також переосмислення окремих ключових категорій цивільного права відповідно до сучасних технологічних реалій.

### **Список використаних джерел**

1. Цивільне право України: нові виклики і перспективи розвитку : матеріали XVIII міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 98-й річниці з дня народж. д-ра юрид. наук, проф., чл.-кор. АН УРСР В. П. Маслова (Харків, 28 лют. 2020 р.). Харків : Право, 2020. 480 с. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/SBORNIKI\\_2020/Sb\\_Maslov\\_2020.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SBORNIKI_2020/Sb_Maslov_2020.pdf) (дата звернення: 01.05.2026).
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Яновицька Г. Б., Кучер В. О. та ін. Цивільне право України : підручник : у 2 т. Т. 1 / за ред. Г. Б. Яновицької, В. О. Кучера. Львів : Новий Світ-2000, 2014. 444 с. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcaj>

pcglclefindmkaj/https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/452/2/%D0%A%D0%A3%D0%A7%D0%95%D0%A0%20%D0%A6%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5%20%D0%BF%D0%A0%D0%B0%D0%B2%D0%BE%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%A2%D0%9E%D0%9C%202..pdf (дата звернення: 02.05.2026).

4. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text> (дата звернення: 02.05.2026).

**А. С. Поліщук**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко*

## **ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО КРЕДИТУ. ЦИВІЛІСТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Актуальність дослідження комерційного кредиту зумовлена його важливою роллю у сучасних цивільно-правових відносинах, особливо в умовах економічної нестабільності та обмеженого доступу до банківського фінансування. В Україні комерційний кредит активно використовується як механізм підтримки договірних відносин, оскільки дозволяє здійснювати поставку товарів, виконання робіт чи надання послуг із відстроченням платежу. Особливого значення він набуває в умовах воєнного стану, коли суб'єкти господарювання змушені шукати альтернативні способи фінансування та підтримання платоспроможності. Актуальність теми також пов'язана з необхідністю чіткого визначення правової природи комерційного кредиту та особливостей його правового регулювання у цивільному праві.

Відповідно до ст. 1057 ЦКУ комерційний кредит може передбачатися договором, виконання якого пов'язане з переданням у власність іншій стороні грошових коштів або речей, визначених родовими ознаками. Такий кредит надається у формі авансу, попередньої оплати, відстрочення або розстрочення оплати товарів, робіт чи послуг [1].

Отже, проаналізувавши надане законодавцем поняття комерційного кредиту, ми можемо наголосити, що він не є самостійним видом договору, а виступає умовою основного зобов'язання, що дозволяє сторонам врегулювати порядок виконання фінансових обов'язків у межах цивільно-правових відносин. Іншими словами, комерційне кредитування здійснюється в межах відповідного зобов'язання з реалізації товарів, виконання робіт або надання послуг [2, с. 267].

Комерційний кредит має низку особливостей, що відрізняють його від класичних кредитних відносин. Умова про комерційний кредит завжди інтегрована в основний договір. Його призначення полягає у визначенні особливого порядку виконання грошового обов'язку – шляхом попередньої оплати, авансу, відстрочення або розстрочення платежу.

Суб'єктами комерційного кредитування можуть бути будь-які юридичні особи та фізичні особи-підприємці. Спеціальна ліцензія (як для банківського кредиту) не потрібна, оскільки комерційний кредит виникає не як окрема фінансова послуга, а як умова основного договору між сторонами. Наприклад, продавець може надати покупцеві відстрочку оплати товару, а замовник – здійснити попередню оплату за роботи чи послуги.

Комерційний кредит широко використовується у господарській діяльності, оскільки сприяє безперервності виробничого процесу та руху грошових потоків. Для продавця він є способом пришвидшення реалізації товарів і послуг, а для покупця – можливістю тимчасово зменшити потребу у банківському кредитуванні [5, с. 51].

Об'єктом комерційного кредиту є товари, роботи або послуги, оплата яких не збігається в часі з моментом їх отримання. Одна сторона отримує майнове благо одразу, а розрахунок здійснюється пізніше або частинами.

Комерційний кредит має договірний характер, оскільки виникає внаслідок волевиявлення сторін у межах основного зобов'язання. Його сутність базується на принципі свободи договору, що дозволяє учасникам цивільного обороту самостійно обирати зручну форму розрахунків.

До комерційного кредиту застосовуються положення ЦК України, що регулюють кредитний договір і договір позики, якщо інше не передбачено договором або не суперечить суті зобов'язання. Відповідно до ч. 2 ст. 1057 ЦК України, комерційний кредит може надаватися лише у зв'язку з виконанням певного зобов'язання.

Зміст зобов'язання, пов'язаного із комерційним кредитуванням, складають дії однієї сторони щодо передачі у власність другій стороні грошових коштів або речей, які визначаються родовими ознаками, взамін на вчинення другою стороною дій з передачі товарів, виконання робіт або надання послуг [3, с. 348].

Окремим важливим аспектом є питання процентів у комерційному кредиті. Виходячи з оплатної природи кредитного договору, комерційний кредит має оплатний характер у вигляді сплати процентів. Так, на суму попередньої оплати за договором купівлі-продажу ч. 3 ст. 693 ЦК передбачено нарахування процентів. Проте не завжди ЦК передбачає оплатність комерційного кредиту. Договором купівлі-продажу може бути передбачений обов'язок покупця сплачувати проценти на суму, що відповідає ціні товару, проданого в кредит, починаючи від дня передання товару продавцем. Якщо сторони не обумовили сплату процентів, то покупець зобов'язується сплатити продавцеві лише ціну товару [3, с. 348].

Також слід зосередити увагу на проблематиці кредитного договору. Законодавство України не визначає чітких видів кредитних договорів і обмежується загальними положеннями, передбаченими ЦК України та ЗУ «Про споживче кредитування». Водночас у науковій доктрині кредити класифікують за складом суб'єкта на споживчий, банківський, комерційний, податковий, державний та міжнародний. Така різноманітність створює додаткові проблеми, оскільки законодавство не містить достатнього регулювання окремих видів кредитування, зокрема комерційного, міжнародного та податкового кредиту, що ускладнює виконання договорів і захист прав сторін [4, с. 17–18].

Також слід наголосити на проблемі комерційного кредиту, зокрема недостатній прозорості умов договору та слабкому

правовому захисті споживачів. Через відсутність спеціальних знань у позичальників часто встановлюються нерівноправні умови, що призводить до фінансових втрат через приховані платежі й комісії. Відповідно до п. 1 ст. 11 ЗУ «Про споживче кредитування», надання інформації про стан кредиту є безкоштовним обов'язком банку, тому встановлення додаткових комісій за такі дії порушує закон. Позичальники мають право оскаржувати подібні умови в суді, оскільки вони суперечать принципам справедливості та суті кредитних правовідносин [4, с. 18].

У сучасній цивілістичній доктрині відсутня єдність щодо правової природи комерційного кредиту. Одні науковці розглядають його як додаткову умову основного договору, інші – як самостійний договірний механізм із окремими правами та обов'язками сторін. Дискусійним також є питання оплатності комерційного кредиту, оскільки положення ЦК України містять суперечності: в одних випадках передбачають нарахування процентів, а в інших залишають це питання на розсуд сторін договору.

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що комерційний кредит у цивілістичному аспекті є не самостійним видом договору, а особливою умовою основного зобов'язання, яка має акцесорний характер. Його сутність полягає у зміні моменту виконання грошового обов'язку відносно моменту передачі товарів, робіт чи послуг, що реалізується через механізми авансу, попередньої оплати або відстрочення платежу.

Визначення правової природи комерційного кредиту дає змогу виокремити його основні ознаки: специфічний суб'єктний склад, договірний характер та можливість встановлення плати у формі процентів. В умовах економічної нестабільності та воєнного стану комерційний кредит є ефективною альтернативою банківському кредитуванню, сприяючи підтриманню платоспроможності суб'єктів господарювання та стабільності цивільного обороту.

#### **Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 1 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 03.05.2026).

2. Цивільне право України : підручник : у 2 т. / за ред. Г. Б. Яновицької, В. О. Кучера. Львів : Новий Світ-2000, 2014. Т. 2. 428 с.
3. Цивільне право : підручник : у 2 т. / В. І. Борисова, Л. М. Баранова, Т. І. Бєгова та ін. ; за ред. В. І. Борисової, І. В. Спасибо-Фатєєвої, В. Л. Яроцького. Харків : Право, 2011. Т. 2. 525 с.
4. Кочина О. С., Баштова М. В. Проблемні аспекти правового регулювання кредитних договорів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 2, № 86. С. 16–20.
5. *Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: сучасні виклики та інновації* : збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Одеса, 26–27 трав. 2022 р.). Одеса : ОНЕУ, 2022. 258 с.

**О. В. Польчій**

здобувач III курсу другого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»

Науковий керівник: ст. викл. М. С. Федорко

## **ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЮРИДИЧНИХ ФІКЦІЙ У МЕХАНІЗМІ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ**

Під юридичною фікцією розуміють засіб юридичної техніки, який визнає існуючими ті юридичні факти, що відсутні в реальному житті, і навпаки. Слід звернути увагу на те, що правова фікція є власне засобом, а не прийомом нормотворчої техніки. Адже засоби – це інструментальна складова нормотворення, а прийоми – його процедурна складова [1, с. 14].

Слово «фікція» латинського походження й розуміється як «вигадка», «вимисел». Головною метою фікції є: а) оголошення неіснуючого становища (відносини) існуючим і набування загальнообов'язкового характеру внаслідок його закріплення в правовому приписі; б) штучно прирівнювати одна до одної такі речі, які в дійсності є різними або навіть протилежними [2, с. 26].

Варіативність та термінологічна невизначеність поняття юридичної фікції зумовлюють ототожнення юридичних фікцій з презумпціями. Тому з'ясування сутності юридичної фікції

потребує аналізу її структурних елементів – зовнішньої форми та внутрішнього змісту.

1. Зовнішня форма – юридична фікція виражається у вигляді нормативного припущення, відповідно до якого законодавець визнає наявність певного факту або стану незалежно від їх фактичного існування в дійсності (наприклад, положення про те, що особа вважається такою, що отримала повідомлення).

2. Внутрішній зміст – за своєю правовою природою юридична фікція є засобом юридичної техніки, за допомогою якого законодавець конструює нормативну модель юридично значущої ситуації та закріплює відповідні правові наслідки.

Таким чином, фікція виступає інструментом формалізації правового регулювання.

У правовій доктрині вважається, що основною метою юридичної фікції є спрощення вирішення справ і формулювання нових норм, подолання консерватизму римського права, а також забезпечення ефективного правозастосування у різних сферах суспільних відносин [2, с. 58].

За словами Рудольфа фон Іерінга: «легко сказати, що фікція є заміною, підпорою до якої не повинна звертатися наука. Чи зможе тільки наука прожити без них? Звичайно, ні. Але краще щоб наука спиралася на милиці, ніж ковзала без них або ризикувала не просуватися взагалі» [3, с. 297]. Отже, Іерінг вважав фікції вимушеним, але необхідним інструментом, який дозволяє праву розвиватися, коли старі догми вже не справляються з новими реаліями.

Протилежна думка простежується у працях І. І. Бабіна, Дж. Бентама, О. В. Бібіка, І. О. Біля-Сабадаш, О. В. Павличенко, О. В. Ульяновської, Л. Фуллера, Д. В. Черемнова та інших дослідників. Так Дж. Бентам, аналізуючи стан англійського права, зазначав: «використання фікцій сприяє збереженню штучності та заплутаності правового регулювання» [4].

Критичне ставлення до юридичних фікцій простежується і в подальших наукових дослідженнях, зокрема, О. В. Павличенко [5, с. 47].

Попри зовнішню подібність, що проявляється у нормативному припущенні, фікції та презумпції мають різну правову

природу. Якщо презумпція ґрунтується на ймовірності існування певного факту та допускає можливість спростування, то юридична фікція полягає у свідомому нормативному конструюванні – визнанні неіснуючого як існуючого (або навпаки) – і за загальним правилом не підлягає спростуванню. Водночас окремі спеціальні фікції можуть мати умовний (спростовний) характер. Так, у випадку оголошення особи померлою припущення смерті створює юридичний ефект незалежно від фактичного стану справ, але у разі з'ясування того, що особа жива, рішення суду може бути скасоване, а правові наслідки переглянуті. Незалежно від цього, застосування такої фікції може породжувати ризики для суб'єктів права, зокрема майнові збитки, трансформацію сімейних правовідносин або втрату соціальних гарантій. Практичним ілюстративним прикладом є справа № 148/2140/25 [6].

В окремих випадках реалізація фікцій може перетворюватися на знаряддя зловживання правом, наприклад, фікція отримання юридично значущого повідомлення, за якою особа вважається повідомленою незалежно від фактичного ознайомлення з відповідним документом, може використовуватися для формального дотримання процедури повідомлення. Так, вказана фікція закріплена у Цивільному процесуальному кодексу України [7, п. 8 ст. 128]. Також, відповідно до ст. 11 Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», «електронний документ вважається одержаним адресатом з часу надходження авторові повідомлення в електронній формі» [8, ст. 11].

На нашу думку, реалізація юридичної фікції «вручення» повідомлення потребує обережного підходу, а при аналізі взаємозв'язку між юридичними фікціями та зловживанням правом необхідно приділяти увагу суб'єктивним мотивам осіб, що застосовують фікції, оскільки навіть формально правомірні дії можуть набувати характеру недобросовісного використання правових норм, якщо вони здійснюються з метою обходу закону, отримання неправомірної вигоди.

Таким чином, при оцінці правових ситуацій, пов'язаних із застосуванням юридичних фікцій, слід враховувати не лише формальну відповідність діям учасників вимогам закону,

а й добросовісність їхньої поведінки та реальну мету вчинюваних дій. Такий підхід забезпечує баланс між доцільністю використання юридичних фікцій і вимогами справедливості та законності у правозастосуванні.

### Список використаних джерел

1. Борщевський І. В., Гринь О. Д. Поняття та класифікація правових фікцій у сучасній правовій науці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 67. С. 11–14. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/01/3.pdf>
2. Бібік О. В. Юридичні фікції і презумпції у правозастосуванні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Харків, 2021. 210 с.
3. Ihering. Geist des romischen Rechts auf den verschiedenen Stufen seiner Entwicklung (6t ed., Leipzig, 1924) III, 297.
4. Bentham J. A Fragment on Government / ed. by Ross Harrison. Cambridge : Cambridge University Press, 1988. 192 p. URL: [https://www.d.umn.edu/cia/faculty/jhamlin/4111/bentham/Bentham\\_government.html](https://www.d.umn.edu/cia/faculty/jhamlin/4111/bentham/Bentham_government.html)
5. Павличенко О. В. Загальні тенденції розвитку дослідження проблематики правової фікції у вітчизняній юридичній науці. *Право*. 2012. № 17. С. 46–52. URL: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0fffd3269-87bd-4ea6-9af7-33fdc76c2a8c/content>
6. Рішення тульчинського районного суду Вінницької області № 148/2140/25 від 19.12.2025. URL: [https://opendatabot.ua/court/132745132-9f634bff0c2ae3bd36a4df284a07eb4f?\\_gl](https://opendatabot.ua/court/132745132-9f634bff0c2ae3bd36a4df284a07eb4f?_gl)
7. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон України від 18.03.2004 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15/ed20040318#Text> (дата звернення: 16.03.2026).
8. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#n65> (дата звернення 16.03.2026).

**О. В. Русавська**

*здобувачка III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність 081 «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко*

## **ОБ'ЄКТИ ДОГОВОРУ ДОВІРЧОГО УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ**

Актуальність теми полягає в тому, що інститут довірчого управління майном набуває дедалі більшого практичного значення у сфері цивільних та господарських відносин. В умовах розвитку ринкової економіки, зростання обсягу приватної власності та ускладнення майнових відносин виникає потреба у правових механізмах ефективного управління майном без переходу права власності. Особливої уваги потребує визначення об'єктів договору довірчого управління, оскільки саме від правильного встановлення майна, яке може передаватися в управління, залежить правова природа договору, обсяг прав та обов'язків сторін, а також належний захист інтересів установника управління та вигодонабувача.

Згідно статті 1029 ЦКУ за договором управління майном одна сторона (установник управління) передає другій стороні (управителеві) на певний строк майно в управління, а друга сторона зобов'язується за плату здійснювати від свого імені управління цим майном в інтересах установника управління або вказаної ним особи (вигодонабувача) [1]. Управитель не стає власником цього майна, але водночас отримує право діяти від свого імені щодо нього, здійснюючи управління в інтересах установника або вигодонабувача. Такий договір є реальним, оплатним і спрямований на забезпечення ефективного використання, збереження або примноження майна [3, с. 43].

Терміни «договір довірчого управління майном» і «договір управління майном» використовуються як рівнозначні, оскільки законодавство України закріплює офіційну назву саме як «договір управління майном», але в доктрині та практиці часто застосовується уточнююче поняття «довірче управління».

На питання, що саме відноситься до об'єктів договору довірчого управління майном, нам відповідає наступна стаття ЦКУ, яка надає вичерпний перелік таких об'єктів: підприємство як єдиний майновий комплекс, нерухомі речі, цінні папери, майнові права, інше майно, а також майно, набуте управителем у процесі управління. Але, у свою чергу, законодавець наголошує на тому, що не можуть бути предметом договору управління майном майнові права інтелектуальної власності та грошові кошти (крім випадків, коли право здійснювати управління грошовими коштами прямо встановлено законом) [1]. Це зумовлено тим, що такі об'єкти мають особливий правовий режим і специфічну природу, яка не дозволяє забезпечити їх ефективне відокремлення, облік та контроль у межах звичайного договору управління майном. Грошові кошти як універсальний засіб платежу та майнові права інтелектуальної власності як нематеріальні результати творчої діяльності потребують спеціальних механізмів правового регулювання, тому їх передача в довірче управління обмежується законом.

Специфіка окремих об'єктів договору довірчого управління майном:

– Підприємство як єдиний майновий комплекс виступає найбільш складним об'єктом договору управління, оскільки воно охоплює всі види майна, призначені для його діяльності, включаючи нерухомість, обладнання, інвентар, сировину, а також права вимоги та борги. Управління таким об'єктом вимагає від управителя високого рівня професіоналізму для забезпечення безперервності бізнес-процесів, при цьому управитель не стає власником майна, але діє від свого імені в інтересах установника або вигодонабувача. Особливістю є те, що майно, набуто управителем у процесі виконання договору, автоматично включається до складу об'єкта управління. Оскільки підприємство є динамічною системою, законодавець вимагає обов'язкового відокремлення цього майна від особистих активів управителя та його обліку на окремому балансі для запобігання змішанню та забезпечення контролю. Такий підхід дозволяє зберегти цілісність майнового комплексу та гарантувати належний захист інтересів сторін у сфері цивільних та господарських відносин.

– Нерухомі речі як об'єкт управління включають земельні ділянки, будівлі та споруди, передача яких потребує обов'язкової державної реєстрації права управління для забезпечення публічності та захисту прав третіх осіб.

Варто мати на увазі той момент, що в управління можуть передаватися як нерухомі, так і рухомі речі, як індивідуально-визначені, так і речі, визначені родовими ознаками, якщо на це не має прямої заборони закону. До того ж тут потрібно пам'ятати вимогу ЦК щодо відокремлення майна, яке передається в управління, від іншого майна установника управління і від майна управителя [4, с. 221]. Оскільки нерухомість є індивідуально-визначеним майном, вона обліковується управителем на окремому балансі, що запобігає її змішанню з активами самого управителя та дозволяє ефективно використовувати об'єкт у правовому полі. Крім того, на таке майно зазвичай не допускається звернення стягнення за боргами власника (крім випадків банкрутства або застави), що створює захищений правовий режим для збереження активу протягом усього строку дії договору.

– Цінні папери. Об'єктом можуть виступати акції, облігації та інші цінні папери. Управління ними часто пов'язане з інвестиційною діяльністю, де управитель реалізує права, що впливають із цінних паперів (наприклад, голосування на зборах акціонерів), з метою отримання прибутку для вигодонабувача [5, с. 306].

– Згідно зі ст. 1030 ЦКУ майно, набуто управителем у процесі виконання договору (наприклад, прибуток, плоди, нова сировина або активи, придбані за рахунок управління), автоматично стає об'єктом управління та підпадає під той самий правовий режим, що і первісно передані речі [1]. Такий механізм забезпечує цілісність майнової маси, оскільки всі результати господарської діяльності управителя спрямовуються виключно на користь установника або вигодонабувача. Важливою умовою є негайне відокремлення та облік такого майна на окремому балансі, що запобігає його змішанню з власними активами управителя та гарантує виконання обов'язків управителя діяти виключно в інтересах клієнта. Ця правова конструкція

дозволяє майну в управлінні бути динамічним об'єктом, який може якісно та кількісно змінюватися, зберігаючи при цьому свій особливий статус.

Попри загальне правило, про що ми писали вище, про обмеження щодо передачі грошових коштів в управління, українське законодавство створює правові «коридори» для їх залучення у цивільний оборот через спеціалізовані установи. Так, наприклад, п. 5 ч. 4 ст. 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність» передбачає можливість для банків здійснення операцій по управлінню грошовими коштами клієнтів [2]. Це пояснюється тим, що гроші як родові речі потребують особливого банківського контролю для запобігання їх змішанню з власним капіталом фінансової установи.

Також важливо зазначити, що для того щоб договір управління майном був юридично спроможним та забезпечував реалізацію інтересів сторін, об'єкт управління має відповідати низці обов'язкових критеріїв, що розкривають його правову природу: об'єкт має бути чітко описаний у тексті договору з указанням усіх індивідуальних ознак речей чи реквізитів майнових прав, що дозволяє виділити його серед іншої майнової маси (ідентифікація); управитель зобов'язаний обліковувати об'єкт управління окремо від власних активів, що на практиці реалізується через ведення окремого балансу та відкриття спеціальних банківських рахунків (відокремленість) також за загальним правилом майно має належати установнику на праві власності, саме цей статус підтверджує право особи розпоряджатися долею об'єкта, за винятком випадків, прямо передбачених законом (приналежність).

Таким чином, підводячи підсумок, ми можемо сказати, що об'єктами договору управління майном є переважно індивідуально-визначені речі (підприємства, нерухомість, цінні папери) та майнові права, які належать установнику на праві власності. Ключовою умовою функціонування цього інституту є відокремленість майна від власних активів управителя та його обов'язковий облік на окремому балансі, що гарантує захист інтересів установника та вигодонабувача. Хоча закон обмежує передачу в управління грошових коштів та інтелектуальної власності,

гнучкість цієї правової конструкції дозволяє ефективно при-  
множувати активи та включати нове набуте майно до складу  
об'єкта управління.

#### **Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40–44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 03.05.2026).
2. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2121-14> (дата звернення: 03.05.2026).
3. Часопис цивілістики. 2012. № 8. URL: <https://clj.nuoua.od.ua/archive/8/10.pdf> (дата звернення: 13.05.2026).
4. Коваленко О. П. Поняття та види джерел доказів у кримінальному провадженні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 210–213. URL: [https://lsej.org.ua/5\\_2022/51.pdf](https://lsej.org.ua/5_2022/51.pdf) (дата звернення: 13.05.2026).
5. Цивільне право : підручник : у 2 т. / В. І. Борисова, Л. М. Баранова, Т. І. Бегова та ін. ; за ред. В. І. Борисової, І. В. Спасибо-Фатєєвої, В. Л. Яроцького. Харків : Право, 2011. Т. 2. 525 с.

#### **О. А. Самотей**

*здобувач III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. А. Л. Святошнюк*

## **ВІРТУАЛЬНЕ МАЙНО ЯК ОБ'ЄКТ СТЯГНЕННЯ ТА РОЗПОРЯДЖЕННЯ: ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ**

Цифрове середовище давно перестало бути лише простором для спілкування чи розваг. Воно поступово перетворилося на повноцінний економічний простір, у якому формуються нові види активів, що мають реальну вартість. Ігрові предмети, акаунти, внутрішні валюти – усе це вже не виглядає як щось дурогорядне. Для багатьох користувачів такі активи мають цінність, співмірну з традиційним майном.

Водночас цивільне право не встигає так само швидко реагувати на ці зміни. З прийняттям закону про віртуальні активи було зроблено спробу врегулювати цю сферу, однак він охоплює не всі практичні ситуації. Закон визначає віртуальний актив як нематеріальне благо, що має вартість і може бути об'єктом цивільних прав [1]. Це підводить до висновку, що такі активи можуть розглядатися в межах цивільного обігу, але лише за умови наявності чітко визначеного правового режиму.

У науковій літературі віртуальні активи часто розглядаються як різновид нематеріальних благ або як окремий об'єкт цивільних прав, що поєднує ознаки майна та інформації [2; 4]. При цьому підкреслюється, що їх ключовою характеристикою є економічна цінність, яка формується не фізичною природою, а попитом і можливістю обігу.

Особливо показовою є ситуація з ігровими платформами, зокрема Steam. Користувач може витрачати реальні кошти на придбання ігрових предметів, що формує певний цифровий актив. Водночас умови користування прямо передбачають, що всі такі об'єкти залишаються у власності платформи, а користувач отримує лише обмежене право доступу [5]. Тобто фактично відсутній класичний елемент права власності – повний контроль над річчю.

Варто окремо зазначити, що політика платформи прямо визначає правовий статус таких активів. Згідно з умовами використання Steam, усі облікові записи та пов'язані з ними цифрові предмети залишаються власністю компанії Valve, тоді як користувач отримує лише обмежене право користування [5]. Саме в цьому і проявляється ключова дилема: попри фактичну наявність вартості та можливість обігу, такі активи юридично не належать користувачу, що унеможливорює їх повноцінне використання як об'єкта цивільних прав.

Це створює правову колізію. З одного боку, цифрові активи можуть виступати об'єктом цивільних прав і мати економічну цінність [3]. З іншого боку, вони залежать від волі третьої сторони – власника платформи, що обмежує можливість їх вільного відчуження, передачі або захисту.

У зв'язку з цим постає питання можливості стягнення таких активів. У класичному цивільному праві об'єкт стягнення

повинен належати боржнику та перебувати під його контролем. У випадку з цифровими платформами ця умова виконується лише частково. Обліковий запис може бути заблокований, а доступ до активів – втрачений без згоди користувача, що фактично нівелює їхню стабільність як об'єкта майнових прав.

Отже, віртуальні активи, особливо ті, що існують у межах ігрових платформ, займають проміжне положення між майном і правом користування. Вони мають економічну цінність і можуть брати участь у цивільному обігу, однак їх правовий статус залишається обмеженим. Це не дозволяє повною мірою прирівнювати їх до класичних об'єктів власності, зокрема у питаннях стягнення та розпорядження.

Окремої уваги потребує питання розпорядження такими активами. У класичній моделі цивільного права розпорядження передбачає можливість вільно передати майно іншій особі, змінити його правовий статус або використати як об'єкт зобов'язання. У випадку з віртуальними активами ці можливості суттєво обмежені. Навіть якщо користувач фактично володіє цифровим предметом або акаунтом, юридично він не має повного обсягу правомочностей, необхідних для вільного розпорядження.

Це особливо помітно на прикладі ігрових платформ, де передача акаунтів або внутрішніх активів часто прямо заборонена правилами сервісу [5]. Формально такі угоди можуть укладатися між користувачами, однак вони не мають належного правового захисту. У разі спору або блокування акаунта довести свої права практично неможливо, оскільки сам об'єкт не визнається власністю користувача.

Водночас фактичний обіг таких активів існує і продовжує розвиватися. Користувачі продають і купують цифрові предмети, формують колекції, використовують їх як інструмент отримання доходу. Це свідчить про наявність реальної економічної функції, яка вже виходить за межі простої «послуги». Саме ця невідповідність між фактичними відносинами та їх юридичним оформленням і створює основну проблему цивільно-правового регулювання [3].

Ще одним важливим аспектом є залежність віртуальних активів від технічної та організаційної інфраструктури

платформи. На відміну від традиційного майна, їх існування безпосередньо пов'язане з функціонуванням сервера, програмного забезпечення та політики компанії-оператора. Це означає, що користувач не може забезпечити збереження такого активу самостійно, що суперечить класичному підходу до права власності як абсолютного права [2].

Таким чином, навіть за наявності економічної цінності віртуальні активи не відповідають усім критеріям об'єкта цивільних прав у традиційному розумінні. Вони є обмеженим, залежним і умовним об'єктом, правовий режим якого визначається не лише законом, а й приватними правилами цифрових платформ.

З урахуванням цього можна зробити висновок, що подальший розвиток правового регулювання має бути спрямований на уточнення статусу таких активів, зокрема у частині їх віднесення до об'єктів цивільних прав та можливості їх використання у зобов'язальних відносинах. Без цього збережеться ситуація, коли фактичні економічні процеси випереджають право, а користувачі залишаються без належного рівня правового захисту.

Підсумовуючи, віртуальні активи не можна повністю прирівняти до класичного майна, незважаючи на їхню очевидну економічну цінність. Вони існують у межах договірних відносин із платформою та залежать від її правил, що істотно обмежує можливість їх вільного використання як об'єкта стягнення та розпорядження. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення цивільного законодавства з урахуванням реальних процесів цифрової економіки та практики використання таких активів.

#### **Список використаних джерел**

1. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Правова природа нематеріальних благ у цивільному праві України / С. В. Дзера. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 320 с.
3. Кучеренко І. М. Правове регулювання віртуальних активів в Україні: сучасний стан та перспективи. *Юридична наука*. 2023. № 2. С. 45–50.

URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2023.2.08> (дата звернення: 05.05.2026).

4. Савченко О. В. Цифрові активи як об'єкт цивільних прав. Підприємництво, господарство і право. 2022. № 5. С. 12–16. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2022/5/3.pdf> (дата звернення: 05.05.2026).
5. Steam Subscriber Agreement. Valve Corporation. URL: [https://store.steampowered.com/subscriber\\_agreement/](https://store.steampowered.com/subscriber_agreement/) (дата звернення: 05.05.2026).

**В. П. Сафонова**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СПАДКУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Повномасштабне вторгнення російської армії в Україну, яке розпочалося в лютому 2022 року, суттєво вплинуло на всі аспекти життя, включаючи цивільне право та питання успадкування. Війна викликає стрес та травми, що впливає на здатність людей займатися юридичними питаннями, а особливо успадкуванням. Ці проблеми потребують комплексного підходу до їх вирішення, отримуючи підтримку з боку держави, правозахисних організацій та міжнародних структур.

Правове регулювання спадкування в період воєнного стану в Україні (Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змінами) зазнало коригування, яке потребує детального аналізу, адже спадкування нерозривно пов'язано з правом власності, гарантованим частиною четвертою статті 41 Конституції України [1]. У Цивільному кодексі України визначено термін «спадкування» так: «спадкуванням є перехід прав та обов'язків (спадщини) від фізичної особи, яка померла (спадкодавця), до інших осіб (спадкоємців)» [2]. Актуальність дослідження особливостей спадкування в умовах

воєнного стану в Україні зумовлена глибокими соціально-правовими трансформаціями, спричиненими тривалою збройною агресією та запровадженням особливого правового режиму. Значна кількість випадків загибелі громадян, зокрема військовослужбовців і цивільного населення, а також масове внутрішнє переміщення осіб істотно ускладнили реалізацію спадкових прав. У сучасних умовах виникають численні практичні проблеми, пов'язані з визначенням місця відкриття спадщини, дотриманням строків її прийняття, доступом до нотаріальних послуг та підтвердженням юридичних фактів (зокрема смерті особи на тимчасово окупованих територіях або в зоні бойових дій). Крім того, нестабільність правового регулювання та наявність колізій між нормами законодавства і підзаконними актами ускладнюють правозастосування та можуть призводити до порушення прав спадкоємців. Особливої уваги потребують питання спадкування за участю військовослужбовців, а також захист прав осіб, які втратили доступ до майна або документів унаслідок воєнних дій. У цих умовах забезпечення ефективного механізму реалізації спадкових прав є важливим елементом гарантування права власності, закріпленого в Конституції України.

Питаннями спадкування в умовах воєнного стану займалися та продовжують займатись правознавці О. Ветчинова, О. Скрябін, Г. Устінова-Бойченко та Л. Горпинич та ін. Як зазначає О. Ветчинова, відбулися суттєві зміни у порядку прийняття спадщини, зокрема щодо строків її прийняття, які можуть зупинятися у зв'язку з об'єктивними обставинами воєнного часу [3, с. 246]. В умовах воєнного стану правове регулювання спадкування в Україні зазнало значних змін, спрямованих на адаптацію нотаріальної практики до реалій воєнного часу. Аналіз відповідних нормативних актів виявив низку проблемних питань, що залишаються неврегульованими, зокрема щодо функціонування Спадкового реєстру, посвідчення заповітів та їх реєстрації, а також правового статусу осіб, які можуть засвідчувати заповіти під час воєнного стану [4, с. 248]. Аналогічну позицію підтримує О. Скрябін, який підкреслює, що зміни строків спрямовані на забезпечення реального доступу громадян до спадкових

правовідносин [5]. Науковець акцентує увагу на тому, що традиційно встановлені строки не завжди відповідають сучасним умовам суспільства, у яких особа може об'єктивно не мати можливості реалізувати своє право на спадкування в межах визначеного часу. Саме тому їх перегляд або гнучке застосування є проявом принципу справедливості та правової визначеності. Такі зміни покликані мінімізувати випадки втрати спадкових прав через формальні підстави та сприяти більш повному захисту майнових інтересів громадян [5].

Важливим аспектом є також функціонування нотаріату. Як зазначає Г. Устїнова-Бойченко [6, с. 61] у період воєнного стану значно ускладнився доступ до нотаріальних послуг, що зумовило впровадження екстериторіального принципу вчинення нотаріальних дій. Л. Горпинич в свою чергу зазначає, що введення в Україні правового режиму воєнного стану потребувало внесення відповідних змін до національного законодавства, зокрема щодо спадкових відносин, для утвердження і забезпечення прав і свобод людини в нових реаліях [7, с. 214]. Внесені зміни упорядкували місце відкриття спадщини та строки для прийняття спадщини в умовах воєнного стану, що надає можливість у найкращий спосіб забезпечити захист прав спадкоємців [7, с. 215].

У положенні п. 3 постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання нотаріату в умовах воєнного стану» в редакції від 06.03.2022 року [8], у якому внесено зміни щодо визначення строків прийняття спадщини. Цей нормативно-правовий акт набув сили 06.03.2022 року, а режим воєнного стану введено 24.02.2022 року. Крім того, В. Маковій звертає увагу на специфіку спадкових правовідносин за участю військовослужбовців [9]. З огляду на особливий правовий статус військовослужбовців та підвищений рівень ризику для їхнього життя і здоров'я під час виконання обов'язків із захисту національних інтересів держави, питання визначення правової долі їхніх прав і обов'язків у разі смерті або оголошення особи померлою набуває особливої ваги. Суміжними питаннями, пов'язаними із участю військовослужбовця у спадкових правовідносинах в якості спадкодавця є проблематика встановлення місця та дати відкриття

спадщини щодо таких осіб, які загинули чи зникли безвісті за особливих обставин, якими є також обставини ведення воєнних дій та збройного конфлікту [9, с. 460].

У таких випадках застосування лише загальних норм цивільного законодавства є недостатнім, оскільки вони не повною мірою враховують специфіку служби, умов проходження військової служби та можливі труднощі у своєчасному оформленні юридично значущих фактів якими є також обставини ведення воєнних дій та збройного конфлікту [9, с. 457]. Диференційований підхід до регулювання спадкових правовідносин за участю військовослужбовців є виправданим і необхідним, адже він відповідає принципам соціальної справедливості, гуманізму та підвищеного захисту осіб, які виконують особливо важливі функції в інтересах держави.

У свою чергу, Н. Новицька та інші дослідники акцентують на наявності колізій між підзаконними актами та нормами Цивільного кодексу України, що потребує подальшого нормативного врегулювання [10, с. 128]. Йдеться про ситуації, коли тимчасові нормативні акти, ухвалені з метою оперативного реагування на виклики воєнного часу, не завжди узгоджуються з базовими положеннями цивільного законодавства. Такі неузгодженості породжують правову невизначеність, створюють ризики неоднакового застосування норм на практиці та можуть призводити до обмеження або порушення прав спадкоємців [10, с. 128]. У зв'язку з цим науковці обґрунтовують необхідність системного підходу до вдосконалення законодавства, який передбачає гармонізацію підзаконних актів із положеннями Цивільного кодексу України, усунення дублювання та суперечностей, а також запровадження чітких і стабільних правових механізмів регулювання спадкових правовідносин [10, с. 132].

Отже, особливості спадкування в умовах воєнного стану полягають у модифікації строків прийняття спадщини, спрощенні нотаріальних процедур та необхідності врахування специфічних умов воєнного часу, що вимагає комплексного вдосконалення законодавства та правозастосовної практики захисту прав і законних інтересів громадян у надзвичайних обставинах.

Отже, ця тема є важливою, бо потрібно вдосконалити правила спадкування, пристосувати роботу нотаріусів до умов воєнного стану та загалом оновити цивільне законодавство і практику його застосування відповідно до нових реалій.

#### Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року No 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України* (ВВР), 1996, No 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2026).
2. Цивільний Кодекс України : Закон України № 435-IV від 16 січня 2003 року. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 15.04.2026)
3. Ветчінова О. О. Особливості спадкування в умовах воєнного стану. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023.
4. Ветчінова О. О. Правове регулювання спадкування в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. С. 245–249.
5. Скрябін О. М. Проблеми строків прийняття спадщини в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. URL: <https://ljd.dnuvs.ukr.education/index.php/ljd/article/view/13> (дата звернення 15.04.2026)
6. Устінова-Бойченко Г. М., Скрябін О. М. Особливості прийняття спадщини в умовах воєнного стану. *Law journal of donbass*. № 4 (85), 2023. С. 59–62.
7. Горпинич Л. І. Спадкові правовідносини в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. С. 212–216.
8. Зміни, що вносяться до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 164 : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 березня 2022 р. № 209. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/164-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 21.04.2026)
9. Маковій В. П. Особливості спадкування за участю військовослужбовців в умовах воєнного стану. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Випуск 92. Ч. 1. С. 456–463.
10. Новицька Н. Б., Новицький А. М., Салецька Н. М. Правові підстави реалізації права на вступ у спадщину в умовах воєнного стану. *Ірпінський юридичний часопис*. Випуск 2 (19). 2025. С. 126–134. DOI: [https://doi.org/10.33244/2617-4154-2\(19\)-2025-126-134](https://doi.org/10.33244/2617-4154-2(19)-2025-126-134).

**Alina Sieraya**

*1st-year master's student*

*Specialty: "Law"*

*Scientific supervisor: PhD in Law, Associate Professor Olena Bailo*

*Language consultant: PhD in Linguistics, Associate Professor Tetiana*

*Karavaieva*

## **INTERNATIONAL LEGAL STANDARDS OF MATERNITY PROTECTION AND THEIR IMPLEMENTATION IN NATIONAL LEGISLATION**

Maternity protection in the field of labor is not only a fundamental social human right but also a key prerequisite for sustainable economic development and a healthy society. In the context of the current demographic crisis in Ukraine, which has reached catastrophic proportions due to prolonged martial law and large-scale migration, the issue of comprehensive support for mothers acquires unprecedented relevance.

The main international legal benchmark, incorporating advanced international experience in this field, is the International Labour Organization (hereinafter – ILO) Convention No. 183 “Maternity Protection”, adopted in 2000 (revising Convention No.103 of 1952). This document establishes modern minimum standards for the protection of women’s rights, adapted to the socio-economic challenges of the 21st century.

ILO Convention No. 183 reflects a modern comprehensive approach to maternity protection, establishing an integral system of legal guarantees. An important aspect is health protection directly at the workplace. The document strictly prohibits requiring a pregnant or nursing woman to perform work that poses a threat to her health or the health of her child, including lifting heavy objects, contact with toxic substances, or involvement in night work [3].

Special attention in the Convention is paid to protection of employment rights and non-discrimination guarantees, which is one of the most important elements of maternity protection. A strict ban is established on the dismissal of a woman at the initiative of the

employer during pregnancy, during maternity leave and for a certain period after returning to work. After the end of the leave period, the woman is guaranteed the unconditional right to return to the same or an equivalent workplace with the preservation of her remuneration level. A powerful tool in the fight against discrimination is the direct prohibition against requiring women to take a pregnancy test as a condition of employment.

Moving to the analysis of the implementation into the national legislation, it is worth noting a certain legal paradox. Despite the fact that Ukraine has not yet formally ratified ILO Convention No. 183, the current labor legislation of our state not only fully meets its basic requirements but also establishes a significantly higher level of legal guarantees in many aspects. First of all, this concerns the duration of maternity leave. According to Article 179 of the Labor Code of Ukraine (hereinafter – LC) and Article 17 of the Law of Ukraine “On Leaves”, women are granted a paid leave of 126 calendar days, and in the case of complicated delivery or the birth of two or more children – 140 calendar days. In addition, legislative changes in 2023 granted women the right to independently determine the start date of such leave, transferring part of the days provided before childbirth to the postpartum period, which fully corresponds to the European trends of flexibility in labor relations [4].

The situation with financial support and health protection is no less indicative. While the international standard requires the payment of benefits in the amount of not less than two-thirds of the previous earnings, the Ukrainian system of compulsory state social insurance guarantees working women the payment of maternity benefits in the amount of 100 percent of their average wage, regardless of their insurance record. Regarding occupational health and safety, Article 178 of the LC of Ukraine clearly obliges the employer to transfer a pregnant woman or a woman with a child under three years of age to another, lighter work that excludes the influence of adverse production factors, while preserving her average earnings from her previous position.

Regarding employment protection and anti-discrimination, national legislation contains strict mandatory norms. Article 184 of the LC of Ukraine establishes an absolute prohibition on refusing

to hire women for reasons related to pregnancy or having children under three years of age. The same article contains a categorical ban on the dismissal of such women at the initiative of the employer (except in cases of complete liquidation of the enterprise, but even then – with mandatory employment placement). Even in the event of the expiration of a fixed-term employment contract, the employer is obliged to ensure employment for the pregnant woman, maintaining her average wage for the period of searching for a new job [1].

The requirement to support nursing mothers is also fully implemented in national legislation. According to Article 183 of the LC of Ukraine, women who have children under one and a half years of age are granted additional breaks for breastfeeding the child. These breaks are granted at least every three hours with a duration of no less than thirty minutes each, which is fundamentally important for compliance with the Convention's standards.

The legislation of Ukraine in the field of maternity protection complies with European values and principles, and is therefore fully prepared for the ratification of ILO Convention No.183. However, despite the high level of formal legal protection and the compliance of Ukrainian legislation with the key standards of ILO Convention No.183, the implementation of these guarantees in practice faces serious obstacles that negate the social effectiveness of legal norms. The main problem remains the high level of latent discrimination against women of reproductive age and mothers with young children in the labor market. The prohibition to refuse employment on the grounds of pregnancy or having children (Article 184 of the LC) often remains declarative, as employers, avoiding responsibility, justify the refusal with other reasons – insufficient level of qualification or lack of vacancies. Proving the fact of such discrimination in court is extremely difficult due to the imperfection of procedural mechanisms for collecting evidence in labor disputes and the absence of the institute of “shifting the burden of proof” to the employer [1].

Summarizing the results of the conducted research, it can be stated that the national labor legislation of Ukraine demonstrates a high level of social orientation. However, the presence of progressive legislative prescriptions is neutralized by the imperfection of the mechanisms for their practical implementation, which leads to systemic latent

discrimination against women and a lack of proper protection for those workers engaged in non-standard forms of employment.

Given this, the first step towards improving the system of labor rights protection should be the ratification by Ukraine of ILO Convention No.183 “Maternity Protection”. This step will not only confirm the irreversibility of our state’s European integration course but will also become a powerful catalyst for updating legal enforcement practice in accordance with modern international requirements.

### References

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Конвенція про охорону материнства (переглянута) № 103 : Конвенція Міжнародної організації праці від 28.06.1952. Верховна Рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_122](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_122) (дата звернення: 12.05.2026).
3. Maternity Protection Convention (Revised) No.183 : Convention of the International Labour Organization dated June 15, 2000. URL: [suspicious link removed] (accessed: 11.05.2026).
4. Nazarko, Yu. V. International legal standards of the right to health protection. *Almanac of International Law*. Vol. 18. URL: <https://share.google/wiEJJpPKSY2kTPHzJ> (accessed: 12.05.2026).
5. Nalyvaiko, L., Lebedieva, Yu. Reproductive human rights: international standards, experience of Ukraine and Lithuania. *Evropský politický a právní diskurz*. 2022. Vol. 9, Iss. 4. P. 60–67. DOI: 10.46340/eppd.2022.9.4.6. URL: <https://share.google/xkpCSa7P4JYcKwnd3> (accessed: 12.05.2026).
6. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.05.2026).
7. Chanysheva, H. I. International standards of maternity protection and legislation of Ukraine. *Almanac of International Law*. 2015. Iss. 7. P. 73–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/amp\\_2015\\_7\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/amp_2015_7_9) (accessed: 12.05.2026).

**С. С. Синєгрибова**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. О. М. Потопахіна*

## **ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ДАНІЇ**

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифровізація державного управління є одним із пріоритетних напрямів реформування соціальної сфери. Впровадження цифрових технологій у систему соціального захисту сприяє підвищенню доступності соціальних послуг, оперативності обробки інформації, прозорості діяльності органів влади та ефективності реалізації державної соціальної політики. Особливого значення набуває дослідження правового регулювання цифровізації системи соціального захисту в Україні з урахуванням позитивного міжнародного досвіду, зокрема Данії, яка вважається однією з найбільш цифровізованих держав Європи.

В Україні процес цифрової трансформації соціальної сфери активно розвивається протягом останніх років. Важливим кроком стало створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, а також запровадження електронних державних сервісів через портал «Дія». Завдяки цифровим платформам громадяни отримали можливість дистанційно оформлювати соціальні виплати, субсидії, пенсійні послуги, допомогу внутрішньо переміщеним особам та інші види державної підтримки. Це значно спрощує доступ населення до соціальних гарантій та скорочує бюрократичні процедури.

Станом на 2025 рік понад 21 мільйон громадян України користувалися застосунком «Дія», а частина соціальних послуг уже повністю доступна в електронній формі. Цифровізація соціальної сфери стала особливо актуальною в умовах воєнного стану, коли значна кількість населення була змушена змінити місце проживання та потребувала швидкого доступу до державної

допомоги. Саме цифрові сервіси дозволили забезпечити оперативне оформлення допомоги внутрішньо переміщеним особам та автоматизацію багатьох адміністративних процедур.

Правовою основою цифровізації системи соціального захисту в Україні виступають Конституція України [1], Закони України: «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [2], «Про захист персональних даних» [3], «Про соціальні послуги» [4], а також Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України [5]. Важливе значення має і Закон України «Про інформацію», який визначає основні засади інформаційних відносин та гарантії захисту інформації [6]. Крім того, цифровізація соціальної сфери є складовою загальної державної політики цифрової трансформації, що реалізується Міністерством цифрової трансформації України.

Разом із позитивними змінами в Україні залишаються певні проблеми правового регулювання цифровізації соціального захисту. Однією з основних є недостатній рівень захисту персональних даних громадян та ризики кібератак на державні електронні системи. Соціальна інформація містить значний обсяг конфіденційних відомостей, тому питання кібербезпеки та правового контролю за обробкою даних набувають особливого значення. Також актуальною є проблема цифрової нерівності, адже не всі громадяни мають достатній доступ до мережі Інтернет або належний рівень цифрової грамотності для користування електронними сервісами.

Практика свідчить, що частина осіб похилого віку та мешканців сільської місцевості стикаються зі складнощами під час використання електронних державних платформ. Це зумовлює необхідність поєднання цифрових сервісів із можливістю отримання соціальних послуг у традиційній формі. Крім того, важливим напрямом є підвищення рівня цифрової освіти населення та створення безпечного інформаційного середовища.

Королівство Данія демонструє високий рівень інтеграції цифрових технологій у систему соціального забезпечення. Данська модель базується на принципах електронного урядування, централізованого обміну даними між державними органами та широкого використання цифрової ідентифікації NemID та MitID.

Більшість соціальних послуг у Данії надаються в онлайн-форматі через державні цифрові платформи, що значно спрощує взаємодію громадян із державними установами та скорочує адміністративні витрати [2].

Данія посідає провідні місця у світових рейтингах цифрового розвитку та електронного урядування. За даними Європейської Комісії, понад 90 % населення Данії регулярно користується цифровими державними сервісами. За даними Eurostat, у 2024 році 98,5 % населення Данії користувалися вебсайтами або мобільними застосунками органів державної влади, що є одним із найвищих показників у ЄС [3]. Водночас держава забезпечує високий рівень захисту інформації та цифрової безпеки громадян. Значна увага приділяється доступності цифрових сервісів для людей з інвалідністю, осіб похилого віку та інших соціально вразливих категорій населення.

Важливою особливістю данської системи є високий рівень довіри населення до державних цифрових сервісів. Це забезпечується ефективним правовим регулюванням захисту персональних даних та прозорістю діяльності органів влади. Законодавство Данії гармонізоване з нормами Європейського Союзу, зокрема із Загальним регламентом про захист даних (GDPR), який встановлює високі стандарти обробки персональної інформації [4]. Значна увага приділяється також цифровій інклюзії населення, навчанню громадян користуванню електронними сервісами та підтримці осіб похилого віку у процесі цифрової адаптації.

Досвід Данії є важливим для України в контексті подальшого вдосконалення системи соціального захисту. Насамперед доцільним є посилення правових механізмів захисту персональних даних, розвиток електронної ідентифікації громадян та забезпечення стабільного функціонування державних цифрових платформ. Не менш важливим є підвищення рівня цифрової грамотності населення та створення умов для рівного доступу всіх громадян до електронних соціальних послуг.

Важливим напрямом подальшого розвитку цифровізації системи соціального захисту в Україні є вдосконалення механізмів міжвідомчої електронної взаємодії державних органів.

Автоматизований обмін інформацією між реєстрами дозволяє скоротити строки надання соціальних послуг, мінімізувати кількість паперових документів та знизити ризики бюрократичних помилок. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості використання бюджетних коштів у соціальній сфері та забезпечує ефективніший контроль за наданням державної допомоги. У перспективі розвиток цифрових технологій у системі соціального захисту має супроводжуватися вдосконаленням правових механізмів захисту прав людини, гарантуванням інформаційної безпеки та дотриманням принципів соціальної справедливості.

Отже, цифровізація системи соціального захисту є важливим напрямом модернізації державного управління. Україна вже здійснила значні кроки у впровадженні цифрових технологій у соціальній сфері, однак подальший розвиток потребує вдосконалення правового регулювання та врахування позитивного міжнародного досвіду. Використання практики Данії може сприяти підвищенню ефективності української системи соціального захисту, забезпеченню прозорості діяльності органів влади та покращенню якості надання соціальних послуг населенню.

#### **Список використаних джерел**

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Верховна Рада України*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text) (дата звернення: 11.05.2026).
2. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовтня 2017 року, № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 22.05.2026).
3. Про захист персональних даних : Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 22.05.2026).
4. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січ. 2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (дата звернення: 11.05.2026).
5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 11.05.2026).

6. Про інформацію : Закон України від 02 жовт. 1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 11.05.2026).
7. Denmark's digital government strategy. URL: <https://en.digst.dk/digital-government-strategy/> (дата звернення: 16.05.2026).
8. E-government and electronic identification : Eurostat Statistics Explained. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=E-government\\_and\\_electronic\\_identification](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=E-government_and_electronic_identification) (дата звернення: 17.05.2026).
9. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 16.05.2026).

**А. А. Склярчук**

*здобувач III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. А. Л. Святошнюк*

## **ПОНЯТТЯ ТА ПРАВОВА ПРИРОДА УГОДИ ПРО ВІДСТУПНЕ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ**

Відповідно до ст. 600 Цивільного кодексу України (далі – ЦК України), «зобов'язання припиняється за згодою сторін внаслідок передання боржником кредиторів відступного (грошей, іншого майна тощо) [1]. Розмір, строки й порядок передання відступного встановлюються сторонами».

Відступне є способом припинення зобов'язання за згодою сторін. Це правочин, який має двосторонній характер (вимагає домовленості) та реальну конструкцію. Так, правовим наслідком за ст. 600 ЦК є припинення обов'язку саме «внаслідок передання», а не внаслідок «досягнення домовленості». До моменту передачі майна / грошей первісне зобов'язання існує в повному обсязі.

Щодо об'єкту відступного, виходячи із вказаної статті, закон використовує широке формулювання: «гроші, інше майно тощо». Об'єкт відступного має бути оборотоздатним і чітко визначеним в угоді, щоб уникнути визнання її неукладеною.

Зокрема, формально угода про відступне трансформує просте зобов'язання у факультативне. Боржник отримує право замінити основне виконання іншим. Кредитор не має права вимоги саме відступного; він може вимагати лише виконання основного обов'язку, поки відступне не надане [2, с. 77].

Істотними умовами договору є: розмір (цінність майна або сума грошей); строки передання (можуть збігатися зі строком виконання основного зобов'язання або відрізнятися); порядок передання (процедура передачі, підписання акту тощо) [3, с. 56].

Якщо розмір відступного менший за суму боргу, зобов'язання все одно припиняється повністю, якщо сторони не обумовили інше (принцип свободи договору, ст. 6 ЦК). Припинення основного боргу через відступне тягне за собою припинення забезпечення (застави, поруки, неустойки) [1].

Також, слід відмежовувати відступне від інших суміжних конструкцій.

Так, згідно ч. 2 ст. 604 ЦК України зобов'язання припиняється за домовленістю сторін про заміну первісного зобов'язання новим зобов'язанням між тими ж сторонами, тобто новації.

Передусім, новація є консенсуальним правочином: припинення первісного зобов'язання і виникнення нового відбуваються в момент згоди сторін, без фактичного виконання. Ключова ознака – заміна одного зобов'язання іншим між тими ж сторонами. При цьому виникає нове зобов'язання з іншим предметом, способом або підставою виконання. На відміну від цього, відступне не створює нового зобов'язання, а лише дозволяє припинити існуюче шляхом альтернативного виконання; первісне зобов'язання існує до фактичного надання відступного. Також новація має на меті перебудову зобов'язального правовідношення, тоді як відступне має лише припинювальний характер і не змінює правову природу зобов'язання. Важливо, що при новації зазвичай припиняються й додаткові (забезпечувальні) зобов'язання, якщо інше не встановлено домовленістю сторін. Крім того, обов'язковою є наявність чіткого наміру сторін замінити зобов'язання. Отже, при новації старе зобов'язання «вмирає» в момент підписання угоди, виникає нове.

При відступному зобов'язання «вмирає» лише в момент фізичної передачі речі [4, с. 47].

Відповідно до ст. 717 ЦК України, договір дарування – це безоплатне передання або зобов'язання передати майно у власність. Його ключова ознака – безоплатність, що відрізняє його від відступного.

Передусім договір дарування не пов'язаний з припиненням існуючого зобов'язання і не має боргового характеру, тоді як відступне завжди спрямоване на припинення вже існуючого обов'язку боржника перед кредитором.

Другою ключовою відмінністю є відсутність зустрічного надання при даруванні. а при відступному передане майно або гроші фактично є еквівалентом погашення боргу, тобто мають оплатний характер.

Крім того, договір дарування може бути реальним або консенсуальним, тоді як відступне є лише реальним правочином, оскільки зобов'язання припиняється лише з моменту фактичної передачі майна або грошових коштів [5].

Отже, дарування характеризується безоплатністю, відсутністю зв'язку з погашенням боргу, а відступне має оплатний характер, оскільки спрямоване на погашення вже існуючого боргу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що стаття 600 ЦК України закріплює лише каркасну модель відступного, залишаючи широке поле для договірного регулювання та наукового тлумачення. Головною ознакою цієї договірної конструкції є його реальний характер: юридичний склад припинення зобов'язання вважається завершеним не в момент досягнення згоди, а лише в момент фактичного надання відступного.

За своєю суттю угода про відступне трансформує просте зобов'язання у факультативне, де боржник наділяється правом на заміну предмета виконання. Така лаконічність законодавця є виправданою, оскільки дозволяє сторонам максимально адаптувати умови припинення боргу до конкретних економічних обставин, проте вона вимагає від суб'єктів детальної фіксації розміру, строків та порядку передання майна в самому договорі для уникнення правової невизначеності.

### Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV (зі змінами і доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 5.05.2026).
2. Рассказова В. В. Особливості правового статусу суб'єктів у зобов'язаннях, які можуть бути припинені відступним. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 6. С. 76–78. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/26d4e77a-6a51-4a77-bddf-a2cddbaf4d6a/content> (дата звернення: 5.05.2026).
3. Рассказова В. Юридичні особливості правовідносин із відступного. *Цивільне право і процес*. 2019. № 5. С. 55–60. URL: <https://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/5/10.pdf> (дата звернення: 14.04.2026).
4. Кот О. О. Перехід права кредитора до третіх осіб в цивільному праві України : дис. ... канд. юрид. наук Київ, 2002. 179 с. URL: <https://uacademic.info/download/file/0402U001220/Disser.doc> (дата звернення: 5.05.2026).
5. Науково – практичний коментар до ст. 717 Цивільного кодексу України. URL: <https://www.jurists.org.ua/civil-law/3314-naukovo-praktichniy-komentar-do-st-717-civlnogo-kodeksu-ukrayini.html> (дата звернення: 5.05.2026).

**Д. С. Скрибантович**

здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»

Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко

## ОСОБЛИВОСТІ ТЛУМАЧЕННЯ ПРАВОЧИНУ В ЦИВІЛЬНОМУ ПРАВІ

Тлумачення правочину є одним з ключових елементів забезпечення функціонування цивільних відносин, оскільки саме завдяки цьому встановлюється реальний зміст волі сторін. У випадках, коли умови правочину містять суперечності, є нечіткими або можливе різне тлумачення, їх необхідно

уточнювати з метою забезпечення належної реалізації прав сторін і сумлінного виконання їхніх зобов'язань.

Відповідно до ст. 213 Цивільного кодексу України (далі – ЦК України) «при тлумаченні змісту правочину беруться до уваги однакове для всього змісту правочину значення слів і понять, а також загальноприйняте у відповідній сфері відносин значення термінів» [1]. Таке положення визначає головний підхід до тлумачення, який поєднує формальний аналіз тексту із з'ясуванням реальної волі його учасників, тобто справжнього наміру під час його укладання.

Як зазначає Є. О. Харитонов, правила тлумачення правочину побудовані за принципом «концентричних кіл». Якщо буквальне значення слів не дає можливості зрозуміти зміст, застосовується «порівняння відповідної частини правочину зі змістом інших його частин, усім його змістом, намірами сторін, а у разі необхідності – враховуються мета правочину, зміст попередніх переговорів, усталена практика відносин сторін, звичаї ділового обороту, подальша поведінка сторін [2, с. 237].

На сьогоднішній день, в умовах воєнного стану, коли багато правочинів укладаються в складних обставинах – без належного оформлення, з обмеженим часом або під час переміщення осіб, ця тема є особливо актуальною. У таких ситуаціях тлумачення правочину допомагає зрозуміти реальний зміст домовленостей і визначити права сторін. Наприклад, під час воєнного стану люди часто передають майно без письмового оформлення через терміновість обставин, і вже у разі спору саме тлумачення дозволяє встановити зміст домовленості. У той же час зростає роль судової практики, яка допомагає вирішувати такі ситуації з урахуванням принципів справедливості та добросовісності.

Судова практика підтверджує, що тлумачення правочину не може змінювати його зміст, а спрямоване на з'ясування дійсної волі сторін. Так, у постанові Верховного Суду від 23 вересня 2019 року у справі № 335/4131/18 суд зазначив, що тлумачення заповіту є способом встановлення волі заповідача, а не засобом її зміни, тому суд не вправі виходити за межі такого тлумачення [3]. Відповідно, тлумачення застосовується лише у випадках наявності непорозуміння чи неоднозначностей у змісті

правочину і не може використовуватися для перегляду або доповнення його умов, що забезпечує стабільність цивільних правовідносин.

Не менш важливо враховувати і те, як сторони поводитися після укладення правочину. Якщо вони певний час виконували договір однаково, це фактично показує, як саме вони його розуміли. Така поведінка може слугувати додатковим доказом їхньої справжньої волі і має враховуватися при тлумаченні, особливо коли сам текст правочину не зовсім чіткий.

Особливої уваги заслуговує тлумачення заповіту як різновиду одностороннього правочину. Законодавець прямо передбачає, що до нього застосовуються загальні правила тлумачення правочинів, що свідчить про єдність підходів у цивільному праві [4]. Специфічність угоди полягає у тому, що її інтерпретація відбувається посмертно, тому ми не можемо пояснити, чого людина хотіла насправді. Як підкреслюється у судовій практиці «метою тлумачення заповіту є не пошук нової волі, а з'ясування тієї, яка вже відображена в тексті» [4]. Це означає, що суд не має права «дописувати» або змінювати зміст правочину, навіть якщо це здається більш справедливим у конкретній ситуації. Такий підхід є абсолютно логічним, оскільки будь-яке втручання у зміст заповіту фактично означало б порушення принципу свободи волевиявлення.

Разом з тим існують ситуації, коли навіть тлумачення не дозволяє усунути недоліки правочину. Наприклад, якщо в заповіті допущені істотні помилки щодо об'єкта (наприклад, неправильно визначено майно, яке заповідається), вони не можуть бути виправлені шляхом тлумачення [4]. У таких випадках виникає питання вже не про тлумачення, а про дійсність правочину.

Тому тлумачення правочину має свої межі. Воно не призначене для виправлення помилок сторін чи зміни умов договору, оскільки це виходить за межі його правової природи. Якщо дозволити таке, це фактично підривало б принцип свободи договору і створювало б хаос у правовідносинах. Тому судова практика послідовно виходить із того, що тлумачення можливе лише для з'ясування змісту правочину, але не для його зміни.

На нашу думку, особливість тлумачення правочину полягає у необхідності зберігати баланс між його формою та змістом. Не можна ігнорувати текст договору, адже саме він забезпечує правову визначеність і передбачуваність правовідносин. Водночас надмірно формальний підхід також не може бути виправданим, тому що може призвести до результатів, що не відповідають реальній волі сторін. Тому оптимальним видається підхід, за якого текст правочину розглядається як основа, але його зміст уточнюється з урахуванням справжньої волі сторін, мети укладення та їх подальшої поведінки.

Крім того, варто звернути увагу на якість формулювання правочинів. Значна частина спорів виникає саме через нечіткість або неточність умов договору. У цьому контексті тлумачення фактично виконує допоміжну функцію, дозволяючи усунути окремі недоліки, однак воно не повинно підміняти належну юридичну роботу на етапі укладення правочину.

Підсумовуючи викладене, тлумачення правочину є складним і багаторівневим правовим механізмом, який забезпечує не лише формальне розуміння його змісту, а й встановлення реальної волі сторін, що лежала в основі його укладення. Воно виконує ключову роль у ситуаціях правової невизначеності, коли формулювання умов не дає однозначної відповіді щодо прав та обов'язків учасників цивільних правовідносин.

Водночас, межі тлумачення є чітко визначеними – вони не можуть підміняти собою сам правочин, змінювати його умови чи створювати нові правила поведінки для сторін. Саме в цьому проявляється його баланс – між текстом договору та дійсним наміром сторін, між формою та змістом. Воно дозволяє відкрити справжній зміст домовленостей, зберігаючи при цьому довіру та стабільність цивільного обороту.

#### **Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України: закон України від 16 січня 2003р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#n1208> (дата звернення 20.04.2026 р.).
2. Є. О. Харитонов. О. В. Старцев. Цивільне право України : підручник. Київ : Істина. 816 с. 2007. URL: <https://studfile.net/preview/8947885/> (дата звернення: 20.04.2026).

3. Постанова Верховного Суду від 23 вересня 2019 року у справі № 335/4131/18. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/84512199> (дата звернення: 20.04.2026).
4. О. Ступак. Про особливості розгляду справ щодо тлумачення заповіту. Верховний Суд. Судова влада України. 2024. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1678223/> (дата звернення: 20.04.2026).

**В. Є. Слабнюк**

*здобувачка III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. А. Л. Святошнюк*

## **ЕЛЕКТРОННИЙ СУД ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПУ ДОСТУПНОСТІ ПРАВОСУДДЯ ДЛЯ ОСІБ НА ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ ТА ЗА КОРДОНОМ**

Статтею 2 Цивільного процесуального кодексу України (далі – ЦПК України) закріплено принцип доступності правосуддя, що передбачає реальну можливість кожної особи звернутися до суду та брати участь у розгляді справи [1]. Реалізація цього принципу в умовах збройного конфлікту вимагає активного впровадження цифрових інструментів, зокрема системи «Електронний суд».

У доктрині цивільного процесу принцип доступності правосуддя розглядається як комплексний, що охоплює організаційно-правові, процесуальні та технологічні аспекти. Науковці підкреслюють, що цифровізація судочинства є не лише технічним, але й правовим питанням, що безпосередньо впливає на можливість реалізації суб'єктивних прав [2, с. 145; 3, с. 87].

Згідно зі статтею 14 ЦПК України, «у судах функціонує Єдина судова інформаційно-комунікаційна система» [1]. Так, «система «Електронний суд» (Е-суд) – це підсистема Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС), яка дозволяє учасникам судового процесу подавати документи, отримувати повідомлення та ознайомлюватися з матеріалами справ в електронній формі без фізичної явки до суду» [4].

Для осіб, які перебувають на тимчасово окупованих територіях, доступ до правосуддя суттєво обмежений через неможливість фізичного звернення до суду, відсутність повноцінної роботи судів на цих територіях та небезпеку переслідування з боку окупаційної влади. Відповідно до Закону України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» від 15.04.2014 № 1207-VII, держава зобов'язана забезпечити доступ таких осіб до правосуддя [5]. Електронний суд є дієвим механізмом реалізації цього обов'язку, оскільки дозволяє подати позов, клопотання чи скаргу дистанційно за наявності доступу до мережі Інтернет та кваліфікованого електронного підпису.

Для громадян, які перебувають за кордоном, Е-суд набуває не менш важливого значення. Такі особи мають потребу у вирішенні цивільних спорів: розлучення, поділ майна, аліменти, спадщина тощо. Статті 43 та 49 ЦПК України передбачають право сторін на участь у судовому засіданні у режимі відеоконференції, у тому числі поза межами приміщення суду, що є важливою гарантією для осіб за кордоном [1].

Разом з тим, практика функціонування Е-суду виявляє низку проблем. По-перше, попри те, що станом на 2026 рік з'явилася можливість отримати КЕП дистанційно, зокрема через сервіс «Дія. Підпис» та хмарний КЕП від ЦСК «Україна» – для осіб, що перебувають на тимчасово окупованих територіях або у місцях без стабільного доступу до мережі Інтернет і засобів верифікації особи, ця можливість залишається фактично недоступною [6]. По-друге, це відсутність у частини населення необхідних цифрових навичок та технічних засобів. Третньою проблемою є нестабільність Інтернет-з'єднання та перебої у роботі системи ЄСІТС [6].

Важливим кроком у вирішенні зазначених проблем стало розширення можливостей представництва інтересів у суді адвокатами через Е-суд. Відповідно до ст. 60 ЦПК України, особа може здійснювати цивільне судочинство через представника, що знімає з неї обов'язок особистого використання електронних сервісів [1]. Також варто відзначити позитивну практику закордонних українських дипломатичних установ у наданні консульської допомоги з питань підтвердження особи для судових цілей.

Таким чином, електронний суд є важливим, але недостатнім інструментом забезпечення принципу доступності правосуддя для осіб на окупованих територіях та за кордоном. На нашу думку, для підвищення ефективності системи необхідно: спростити процедуру отримання КЕП для осіб поза межами підконтрольної України; забезпечити можливість ідентифікації через консульські установи; розширити практику участі у засіданнях через відеоконференції; посилити правову та цифрову освіту населення. Реалізація цих заходів дозволить наблизити систему Е-суду до стандартів, які гарантують реальну, а не лише формальну доступність правосуддя.

### **Список використаних джерел**

1. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон України від 18.03.2004 № 1618-IV із змін. і доп. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15>
2. Фурса С. Я. Цивільний процес України: проблеми і перспективи : науково-практичний посібник. Київ : Видавець Фурса С. Я., 2006. 448 с.
3. Комаров В. В. Цивільне процесуальне право України: практика застосування. Харків : Право, 2008. 624 с.
4. Державна судова адміністрація України. Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система (ЄСІТС). URL: <https://dsa.court.gov.ua>
5. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України : Закон України від 15.04.2014 № 1207-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18>
6. Рада суддів України. Звіт про стан здійснення правосуддя в умовах воєнного стану за 2023 рік. URL: <https://rsu.gov.ua>

**В. Г. Ткаченко**

*здобувачка III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність 081 «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. А. Завертнева-Ярошенко*

## **ОСОБЛИВОСТІ МАЙНОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПО ДОГОВОРУ ФАКТОРИНГУ**

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах економічної нестабільності та війни факторинг став важливим інструментом підтримки українського бізнесу, оскільки дозволяє швидко перетворити дебіторську заборгованість на кошти для забезпечення діяльності підприємства. Однією з головних проблем у сфері факторингу є розподіл ризиків між сторонами договору, адже через неплатежі боржників виникають спори щодо того, хто має нести фінансові втрати – фактор чи клієнт. Дослідження цієї теми сприяє визначенню меж відповідальності сторін, уникненню судових спорів та забезпеченню стабільності фінансових відносин в Україні.

Відповідно до статті 1077 ЦКУ за договором факторингу (фінансування під відступлення права грошової вимоги) одна сторона (фактор) передає або зобов'язується передати грошові кошти в розпорядження другої сторони (клієнта) за плату (у будь-який передбачений договором спосіб), а клієнт відступає або зобов'язується відступити факторові своє право грошової вимоги до третьої особи (боржника) [1]. Тобто клієнт отримує гроші раніше, не чекаючи, поки боржник виконає своє зобов'язання, а фактор у подальшому самостійно стягує заборгованість із боржника. Основними перевагами факторингу є покращення ліквідності підприємства та зменшення потреби в оборотному капіталі, що робить договір факторингу ефективним механізмом фінансування та управління дебіторською заборгованістю [2].

Договір факторингу є оплатним і двостороннім, оскільки фактор надає клієнту фінансування за винагороду, а сторони мають взаємні права та обов'язки. Він передбачає передачу права грошової вимоги від клієнта до фактора. Майнова

відповідальність сторін виникає у разі порушення умов договору: клієнт відповідає за дійсність переданої вимоги, а фактор – за своєчасне фінансування та виконання своїх обов’язків. Розподіл ризику неплатежу боржника залежить від виду факторингу – з регресом або без регресу.

Отже, майнова відповідальність у договорі факторингу має специфічний характер, оскільки пов’язана не лише з невиконанням грошових зобов’язань, а й із ризиками передачі права вимоги, зокрема щодо її дійсності, своєчасності передачі та виконання сторонами своїх обов’язків.

Основні аспекти майнової відповідальності за договором факторингу розподіляються наступним чином:

1. Відповідальність клієнта за дійсність вимоги (ст. 1081 ЦК):

Клієнт несе майнову відповідальність перед фактором за дійсність відступленої грошової вимоги. Він гарантує законність і реальність вимоги та відповідає, якщо вона не існувала, не могла бути відступлена або якщо йому були відомі обставини, що дають боржнику право не виконувати зобов’язання. У такому разі клієнт зобов’язаний відшкодувати фактору завдані збитки.

2. Виконання боржником грошової вимоги факторові (ст. 1082 ЦК):

Для того щоб зміна кредитора стала обов’язковою для боржника, він має бути письмово повідомлений про відступлення права вимоги із зазначенням суми та нового кредитора. Боржник має право вимагати від фактора докази відступлення права, а якщо вони не надані у розумний строк – може сплатити кошти первісному кредитору, і це вважатиметься належним виконанням зобов’язання. Якщо ж боржник сплатив фактору на підставі належного повідомлення, його борг вважається погашеним, що унеможливорює подвійне стягнення за одним договором.

3. Майнова відповідальність при забезпечувальному факторингу (ст. 1084 ЦК):

Якщо право вимоги відступлено з метою забезпечення зобов’язання клієнта перед фактором, то фактор зобов’язаний надати звіт і повернути клієнту суму, що перевищує борг (надлишок від стягнутого з боржника), а клієнт, у свою чергу,

несе відповідальність за доплату залишку боргу, якщо коштів, отриманих від боржника, виявилось недостатньо для покриття фінансування.

4. Також можливе розмежування майнової відповідальності залежно від фінансового ризику:

В. О. Кучер виділяє два ключові види факторингу, що визначають, хто «платить» у разі дефолту боржника:

- факторинг з правом регресу, коли клієнт бере на себе майнові ризики. Якщо боржник не платить, клієнт зобов'язаний повернути фактору отримане фінансування;

- факторинг без права регресу, коли майновий ризик повністю переходить до фактора. У цьому випадку фактор не може вимагати від клієнта повернення коштів, якщо боржник виявився неплатоспроможним (це і є платою за «уникнення ризику») [3, с. 278].

Попри детальне регулювання договору факторингу у ЦК України, на практиці існують проблеми реалізації майнової відповідальності сторін. Однією з основних тривалий час було розмежування факторингу та цесії. У судовій практиці договори купівлі проблемної заборгованості нерідко визнавалися факторингом навіть без елементу фінансування, що створювало невизначеність щодо правового статусу сторін і застосування законодавства про фінансові послуги.

Саме тому у 2025 році було прийнято Закон України «Про факторинг» (остаточне введення в дію якого відбудеться 30.07.2026), який має усунути ці суперечності. Закон запровадив чіткий критерій розмежування: визначальною ознакою факторингу є не саме відступлення права вимоги, а надання фінансування під таке відступлення. Це забезпечило більшу правову визначеність і зменшило кількість спорів щодо договорів купівлі заборгованості.

Суттєвою проблемою також залишається розподіл фінансових ризиків між сторонами договору. У випадку факторингу з правом регресу фактично основний ризик неплатоспроможності боржника покладається на клієнта, що значно знижує економічну ефективність факторингу для бізнесу. Водночас факторинг без права регресу в Україні використовується значно рідше

через високі фінансові ризики для факторів та недостатній рівень гарантій повернення коштів. Це стримує розвиток класичного торговельного факторингу та зумовлює переважання операцій із проблемною заборгованістю [5, с. 170].

На нашу думку, переважання регресних моделей фактично нівелює страхову функцію факторингу, перетворюючи його на форму забезпеченого кредитування, де ризик неплатежу боржника залишається на клієнті. Через високі ризики фактори уникають повноцінного прийняття таких ризиків, що стримує розвиток торговельного факторингу та зводить його переважно до роботи з проблемною заборгованістю.

Отже, майнова відповідальність за договором факторингу має складний характер, оскільки поєднує елементи фінансування та відступлення права вимоги. Клієнт відповідає за дійсність вимоги, фактор – за належне фінансування і виконання договору, а боржник зобов'язаний сплачувати належному кредиторіві після повідомлення про відступлення права вимоги. Характер відповідальності залежить і від виду факторингу, зокрема наявності чи відсутності права регресу. Загалом таке правове регулювання спрямоване на забезпечення балансу інтересів сторін і мінімізацію фінансових ризиків.

### **Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 02.05.2026).
2. Петренко В. С., Карнаушенко А. С., Боровік Л. В. Факторинг: сутність, види та його переваги в фінансовій діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.14.
3. Цивільне право України : підручник : у 2 т. / за ред. Г. Б. Яновицької, В. О. Кучера. Львів : Новий Світ-2000, 2014. Т. 2. – 428 с.
4. Нові правила факторингу: що передбачає Закон? GOLAW : вебсайт. 2024. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/news/novi-pravila-faktoringu-shho-peredbachaye-zakon-4466/> (дата звернення: 13.05.2024).
5. Лазовський О. В. Договори регресного та безрегресного факторингу. *Нове українське право*. 2025. № 5. DOI: 10.51989/NUL.2025.5.23.

# **РОЗДІЛ 2**

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВА, КРИМІНАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ТА КРИМІНАЛІСТИКИ**

**Н. С. Граціотова**

*здобувачка I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. Т. О. Павлова*

### **ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ВИПРАВЛЕННЯ ТА РЕСОЦІАЛІЗАЦІЇ ЗАСУДЖЕНИХ ЖІНОК**

Проблематика виправлення та ресоціалізації засуджених жінок є актуальною в умовах сучасного розвитку суспільства, що зумовлено стабільністю показників жіночої злочинності. За статистичними даними, у 2023–2025 роках частка жінок серед осіб, яким повідомлено про підозру у вчиненні кримінальних правопорушень, становить 10,6–10,8 %, що свідчить про відносну стабільність цього явища [1].

Структурний аналіз показує, що жіноча злочинність має специфічні риси. Жінки значно рідше вчиняють насильницькі злочини проти життя та здоров'я особи (у 2025 році – 16,9 % кримінальних проступків і 8 % злочинів), натомість їх участь є більшою у правопорушеннях проти власності. Зокрема, серед таких правопорушень переважають крадіжки та шахрайство, частка якого становить 27,2 %, тоді як грабіж (5,2 %) і розбій (2,7 %) є менш характерними [1]. Це свідчить про переважно ненасильницький характер жіночої злочинності. Вказані особливості зумовлені низкою соціально-економічних і психологічних факторів. Серед основних детермінант слід виділити безробіття, низький рівень оплати праці та необхідність утримання

сім'ї, що підштовхує жінок до пошуку нелегальних джерел доходу. Важливу роль відіграють також соціально-психологічні чинники, зокрема вплив найближчого оточення, сімейні конфлікти та емоційна нестабільність. Додатковим фактором є поширеність девіантних форм поведінки, зокрема алкогольної залежності (близько 27,6 % засуджених жінок потребують лікування) [1].

Відповідно до ч. 1 та ч. 2 ст. 6 Кримінально-виконавчого кодексу України, виправлення засудженого визначається як процес позитивних змін у його особистості, що формують готовність до самокерованої правослужняної поведінки, тоді як ресоціалізація передбачає відновлення особи у статусі повноправного члена суспільства [2]. При цьому виправлення є обов'язковою передумовою ресоціалізації, що визначає ключову мету діяльності установ виконання покарань.

Враховуючи сказане, особливості структури та детермінантів жіночої злочинності, слід зауважити, що у процесі виправлення й ресоціалізації жінок існує низка проблем, які пов'язані з цими особливостями. Насамперед слід відзначити інституційні недоліки, пов'язані з історичною орієнтацією кримінально-виконавчої системи на чоловічий контингент. Обмежена кількість установ і програм, адаптованих до потреб жінок, ускладнює індивідуалізацію виховного впливу. Крім того, чинні програми ресоціалізації часто мають формальний характер і не враховують реальні життєві проблеми засуджених, зокрема бідність, залежності чи досвід насильства. Значну роль відіграють соціально-психологічні особливості засуджених жінок [3, с. 25]. Багато з них ще до потрапляння в місця позбавлення волі перебувають у стані соціальної дезадаптації, мають досвід насильства, характеризуються підвищеним рівнем тривожності, емоційною нестабільністю та заниженою самооцінкою. Умови ізоляції, жорстка регламентація життя та обмеження соціальних контактів часто поглиблюють ці проблеми, що негативно впливає на процес виправлення.

Окрему увагу слід приділити сімейному фактору. Жінки частіше виконують функції виховання дітей і підтримання сімейних зв'язків, тому їх ізоляція має більш глибокі соціальні

наслідки. Розрив або послаблення зв'язків із родиною, особливо з дітьми, призводить до втрати емоційної підтримки та зниження мотивації до правомірної поведінки.

Важливою проблемою є також обмеженість освітніх і професійних можливостей у місцях позбавлення волі. Наявні програми не завжди відповідають вимогам ринку праці, що знижує їх практичну цінність і ускладнює подальше працевлаштування після звільнення. Після звільнення жінки стикаються з комплексом труднощів соціальної адаптації, зокрема відсутністю житла, роботи та належної соціальної підтримки [4, с. 363]. Суттєвим бар'єром є стигматизація осіб із судимістю, що обмежує доступ до ринку праці. У сукупності ці фактори підвищують ризик рецидиву.

З огляду на зазначене, необхідним є формування гендерно-чутливої кримінально-виконавчої політики, яка враховує специфіку становища жінок. Доцільним є розширення застосування альтернативних покарань, не пов'язаних із позбавленням волі, що дозволяє зберігати соціальні зв'язки. Серед основних напрямів удосконалення слід виділити розвиток психологічної допомоги, модернізацію освітніх і професійних програм відповідно до потреб ринку праці, а також запровадження ефективної системи постпенітенціарного супроводу, що включає допомогу у працевлаштуванні, забезпеченні житлом і соціальній адаптації.

Таким чином, ефективність виправлення та ресоціалізації засуджених жінок залежить від комплексного підходу, який поєднує правові, соціальні та психологічні заходи.

#### **Список використаних джерел**

1. Офіс генерального прокурора. URL: <https://gp.gov.ua/ua/posts/statistika> (дата звернення 29.04.2026).
2. Кримінально-виконавчий кодекс України : Кодекс України; Закон від 11.07.2003 № 1129-IV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1129-15> (дата звернення: 29.04.2026).
3. Герасименко О. А. Психологічні особливості ідентичності жінок, засуджених до позбавлення волі. *Вісник Національного університету оборони України*. URL: <https://visnyk.nuou.org.ua/article/view/243126/241218> (дата звернення: 29.04.2026).

4. Гумін О. М. Ресоціалізація осіб звільнених з місць позбавлення волі: соціально-правовий аспект. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Випуск № 3. Частина 2. С. 360–364. URL: <https://share.google/NtqUODO0SaVB5EZma> (дата звернення: 29.04.2026).

**Л. А. Дьякова**

*здобувачка III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: д.ю.н., проф. О. М. Миколенко*

## **ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ВИКРИВАЧА: ПРОБЛЕМИ ПРАВОЗАСТОСУВАННЯ**

За офіційними даними Офісу Генерального прокурора України, у 2023 році зареєстровано 13 495 корупційних кримінальних правопорушень, а у 2024 році – 14 049 [4]. Така динаміка свідчить не лише про масштаби проблеми, а й про те, що правоохоронна система потребує додаткових інструментів та підтримки у боротьбі з цим видом злочинів. Адже специфіка корупції полягає в тому, що поки спеціальні органи фіксують найбільш очевидні чи великі правопорушення, значний відсоток, що формує наведену статистику, становлять корупційні злочини, які вчиняються в тіні – всередині організацій. Для виявлення таких таємних схем необхідний погляд зсередини. Саме тому критичного значення набуває інститут викривача.

У зв'язку з важливістю цього інституту в українському законодавстві він регулюється такими нормативно-правовими актами як Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. та Кримінальним процесуальним України (далі – КПК України). Відповідно до п. 16-2 ст. 3 КПК України, викривач – це фізична особа, яка за наявності переконання у достовірності інформації звернулася із заявою або повідомленням про корупційне кримінальне правопорушення до органу досудового розслідування [1, п. 16-2 ст. 3]. Водночас спеціальний Закон визначає це поняття ширше, додаючи, що інформація

має бути отримана у зв'язку з трудовою, професійною чи іншою діяльністю [2, ст. 1]. Отже, викривач – це не випадковий свідок, а особа, яка повідомляє про корупцію на основі внутрішньої, професійної чи службової обізнаності.

З метою забезпечення ефективного виконання функції викривача законодавство України надає таким особам низку спеціальних прав. Зокрема, відповідно до ст. 60 КПК України викривач має право отримувати інформацію про стан досудового розслідування у кримінальному провадженні, розпочатому за його заявою [1, ст. 60]. Закон України «Про запобігання корупції» передбачає право викривача подавати докази, отримувати правову допомогу та претендувати на грошову винагороду у визначених законом випадках [2, ст. 53–3]. Для реалізації цих прав встановлено низку вагомих гарантій, зокрема обов'язок слідчого або прокурора повідомляти викривача про стан розслідування не пізніше п'яти днів після подання заяви [1, ст. 60], забезпечення анонімності, захист трудових прав і застосування заходів безпеки у разі загрози життю чи майну [2, ст. 53–3].

Таким чином, інститут викривача в українському законодавстві характеризується значним обсягом прав і гарантій, спрямованих на ефективне викриття корупційних правопорушень. Водночас така система правового захисту порушує питання про межі відповідальності викривачів у разі зловживання своїм статусом. Хоча законодавство формально передбачає можливість притягнення їх до юридичної відповідальності, у правозастосовній практиці виникає значна кількість проблем, які потребують вирішення, серед них варто виділити: процесуальну та матеріально-правову.

Процесуальна проблема притягнення викривачів до відповідальності полягають в тому, що інститут анонімного повідомлення може ускладнювати роботу правоохоронних органів на початковому етапі перевірки інформації. Оскільки повідомлення подається анонімно, правоохоронні органи позбавлені можливості здійснювати процесуальні дії безпосередньо щодо заявника (зокрема допит як свідка) до моменту встановлення або добровільного розкриття його особи. У зв'язку з цим перевірка відомостей здійснюється без залучення заявника. Якщо ж викривач виявиться недоброчесним, виникає питання про

його покарання. У разі наявності достатніх доказів для підозри особи у вчиненні кримінального правопорушення здійснюється повідомлення про підозру [1, ст. 276]. Письмове повідомлення про підозру складається прокурором або слідчим за погодженням з прокурором із зазначенням прав підозрюваного [1, ст. 277], вручається особі слідчим або прокурором у день його складення [1, ст. 278]. Перехід особи у статус підозрюваного, як правило, потребує часу, а у випадку анонімного повідомлення необхідним є також встановлення особи заявника, що може ще більше ускладнювати та подовжувати досудове розслідування, підкреслюючи подвійний характер проблеми: анонімність захищає викривача, але водночас ускладнює застосування покарання у разі надання неправдивої інформації.

Щодо матеріально-правової проблеми покарання викривачів, то вона полягає у доказуванні, адже основними нормами, які потенційно можуть застосовуватися до викривачів у разі подання неправдивої інформації, є ст. 383 та ст. 384 КК України. Однак притягнення до відповідальності є складним, бо, наприклад, для застосування до викривача ст. 383 КК України необхідно довести наявність прямого умислу, тобто те, що особа свідомо вводила органи влади в оману [2, ст. 383]. Зробити це досить складно, адже особа може посилатися на те, що мала обґрунтоване переконання у достовірності повідомленої інформації. Так, за даними судової статистики, у 2024 році за ст. 383 КК України було засуджено лише 22 особи [5, с. 91], що становить приблизно 0,036 % від загальної кількості засуджених за відповідний рік (61 434 особи) [5, с. 40]. Водночас окрема статистика щодо притягнення саме викривачів відсутня, що дає підстави припустити, що фактична кількість таких випадків є ще меншою.

Зазначені процесуальні та матеріально-правові проблеми свідчать про необхідність удосконалення національного законодавства. Доцільним є чіткіше врегулювання перевірки анонімних повідомлень, конкретизація критеріїв відмежування добросовісного повідомлення від завідомо неправдивого, а також удосконалення механізмів доказування умислу при поданні неправдивої інформації для підвищення ефективності правозастосування.

Отже, попри важливу роль викривачів у протидії корупції, практика свідчить про наявність процесуальних і матеріально-правових проблем притягнення їх до відповідальності у разі зловживання статусом. Зокрема, анонімність повідомлень ускладнює перевірку інформації та притягнення до відповідальності, а складність доведення прямого умислу обмежує застосування покарання. Таким чином, необхідним є формування такого правового механізму, який би одночасно забезпечував належний рівень захисту викривачів і водночас мінімізував можливості зловживання правами.

### **Список використаних джерел**

1. Кримінальний процесуальний кодекс України : Кодекс України від 13.04.2012 № 4651-VI : станом на 1 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> (дата звернення: 09.03.2026).
2. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 7 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 09.03.2026).
3. Кримінальний кодекс України : Кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III : станом на 17 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 09.03.2026).
4. Кількість зареєстрованих кримінальних корупційних правопорушень у 2023–2024 роках. *Державна антикорупційна програма* : офіційний портал. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/kpi/2/info/1/> (дата звернення: 09.03.2026).
5. Верховний Суд. Стан здійснення правосуддя у кримінальних провадженнях та справах про адміністративні правопорушення у 2024 році. URL: <https://tinyurl.com/y3978z83> (дата звернення: 09.03.2026).

**Д. В. Ковтун**

*здобувач III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: д.ю.н., проф. О. М. Миколенко*

## **ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ДОМАШНЬОГО АРЕШТУ ДО ПІДОЗРЮВАНОГО (ОБВИНУВАЧЕНОГО)**

Домашній арешт залишається одним із найбільш поширених запобіжних заходів в українському кримінальному процесі після тримання під вартою. Згідно зі ст. 181 Кримінально процесуального кодексу України (далі – КПК України), він полягає в забороні підозрюваному чи обвинуваченому залишати житло цілодобово або в певний період доби (найчастіше нічний час). Застосовується виключно у ситуаціях, де санкція статті передбачає позбавлення волі, і лише за наявності ризиків, перелічених у ст. 177 КПК України (переховування, вплив на учасників процесу, знищення доказів, вчинення нового злочину тощо) [1]. Суд зобов'язаний обирати найменш обтяжливий захід, достатній для нейтралізації цих ризиків. Під час воєнного стану додатково враховуються оперативна обстановка в регіоні, військовий обов'язок особи, потреба догляду за дітьми чи особами з інвалідністю.

За даними судової практики 2023–2025 років, домашній арешт стабільно займає друге місце за частотою застосування після тримання під вартою: приблизно 20–27 % від усіх запобіжних заходів у місцевих судах [2]. Найчастіше цей захід обирається у провадженнях про наркозлочини, корупційні та службові злочини, воєнні злочини та колабораціонізм, тяжкі майнові злочини, а також у випадках домашнього насильства. Початковий строк становить до 60 діб з можливістю продовження, але не може перевищувати 6 місяців. Цілодобовий варіант признається значно частіше, ніж частковий. Водночас суди дедалі частіше детально прописують винятки з заборони: відвідування лікаря, стаціонарне лікування, поховання близьких родичів, явка до правоохоронних органів чи суду, отримання гуманітарної допомоги [3, ст. 24].

Практика застосування в Україні виявляє низку системних проблем: надмірна тривалість заходу, що фактично перетворює його на превентивне покарання, недостатнє обґрунтування неможливості застосування м'якшого заходу (особисте зобов'язання, поруки, застава), труднощі з визначенням фактичного місця проживання, недостатнє врахування стану здоров'я, віку, сімейних обставин, технічні проблеми з електронним моніторингом (недостатня кількість браслетів, збої системи), а в умовах воєнного стану особа має право самостійно залишити житло при реальній загрозі життю чи здоров'ю без попереднього дозволу суду [5, ст. 520].

У зарубіжних країнах домашній арешт є поширеною та ефективною альтернативою триманню під вартою, часто з обов'язковим використанням електронних засобів контролю. У Франції суддя з питань свобод і затримання призначає захід на строк до шести місяців з можливістю продовження до 2 років. Нагляд здійснюють тюремні служби або приватні компанії, що дозволяє державі економити ресурси. В Італії особі дозволяють виходити на роботу чи до лікаря, якщо обвинувачений не може забезпечити свої основні потреби в умовах домашнього арешту. Поліція має право проводити перевірки в будь-який час доби, порушення тягне заміну на тримання під вартою. У Латвії та Литві домашній арешт призначає слідчий суддя або за рішенням суду. Термін – до 6 місяців, порушення автоматично призводить до заміни на арешт. У Молдові захід застосовується до осіб похилого віку, інвалідів, вагітних жінок та матерів з дітьми до восьми років. У Казахстані домашній арешт може призначити навіть прокурор, а перевірки проводяться до двох разів на день та не більше одного разу вночі. Знаходження посадової особи в житлі арештованого допускається за згодою цієї особи і осіб, які проживають з ним разом, і не повинно перевищувати тридцяти хвилин [4, ст. 3–6].

Електронний моніторинг є стандартом у багатьох країнах. У США GPS-браслети використовуються з 1960-х років, але активно їх почали використовувати з 1995 в Західній Європі та США. Використовуються різні типи пристроїв: контроль через телефонну лінію, мобільний зв'язок або GPS-стеження [3, ст. 149].

У Австрії електронні браслети застосовують до умовно звільнених на термін до одного року, з орендною платою двадцять два євро на добу (державна покриває витрати за малозабезпечених). У Швейцарії використовують манжети з передавачем, які контролюють дотримання розкладу, порушення фіксується комп'ютером. У США засуджений часто самостійно оплачує браслет, а GPS забезпечує повне відстеження пересувань [4, ст. 7].

Порівняно із заставою, домашній арешт забезпечує постійний контроль за особою, тоді як застава є фінансовою гарантією з поверненням коштів після завершення провадження. Міжнародні стандарти, зокрема Токійські правила ООН, наголошують на мінімальному втручанні в приватне життя, чіткості обмежень, обов'язковості судового рішення та права на оскарження [6].

В Україні домашній арешт виконує важливу роль як проміжний захід між заставою та триманням під вартою, однак його ефективність стримується технічними обмеженнями та недостатньою якістю мотивування судових рішень. У країнах Європейського Союзу та США цей запобіжний захід інтегрований у систему з сильною презумпцією свободи, регулярним судовим переглядом та електронним контролем як нормою, що дозволяє суттєво скоротити кількість осіб, які утримуються в установах попереднього ув'язнення до винесення вироку, та краще відповідати стандартам статті 5 Європейської конвенції з прав людини [7] та практиці Європейського суду з прав людини.

### **Список використаних джерел**

1. Кримінально процесуальний кодекс України : Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI : станом на 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/4651-17#Text> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Чому в Україні запобіжний захід перетворився на превентивне покарання? – круглий стіл. *Національна асоціація адвокатів України*. 2024. URL: <https://unba.org.ua/news/11085-chomu-v-ukraini-zapobizhnij-zahid-peretvorivsia-na-preventivne-pokarannya-kruglij-stil.html> (дата звернення: 10.03.2024).
3. Безрукава А. Ф. Домашній арешт в системі запобіжних заходів у Кримінальному процесі України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. Запоріжжя, 2014. 20 с.
4. Домашній арешт як запобіжний захід. Застосування електронних засобів контролю (досвід зарубіжних країн) : інформ. довідка /

- Європейський інформаційно-дослідницький центр ; на запит нар. депутата України. Київ,. 17 с. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29141.pdf> (дата звернення: 12.03.2024).
5. Гутник А. В. Застосування домашнього арешту під час воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 5. С. 518–524. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.93> (дата звернення: 20.03.2024).
  6. Мінімальні стандартні правила поводження з в'язнями від 30.08.1955. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_212#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_212#Text) (дата звернення: 24.03.2026).
  7. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text) (дата звернення: 24.03.2026).

**А. О. Козак**

*здобувач I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: д.ю.н., проф. О. А. Чуваков*

## **КРИМІНАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ДОМАШНЄ НАСИЛЬСТВО В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

Домашнє насильство в Україні є однією з найбільш поширених і водночас латентних форм порушення прав людини, які мають певні соціальні та правові наслідки. В умовах сьогодення, зокрема за період запровадженого воєнного стану в Україні, зазначена проблема все більше стає актуальною. Обумовлено, це тим, що рівень психологічного тиску в суспільстві тільки зростає, а також підвищується економічна нестабільність в країні.

Враховуючи кримінально-протиправний характер вчинення домашнього насильства, то постало питання, щодо криміналізації зазначеного діяння. Таким чином в 2017 році Кримінальний кодекс України (надалі – КК України) було доповнено статтею, за яку передбачена кримінальна відповідальність за вчинення домашнього насильства. Законодавець визначає поняття домашнього насильства, як «умисне систематичне вчинення фізичного, психологічного або економічного насильства щодо

подружжя чи колишнього подружжя або іншої особи, з якою винний перебуває (перебував) у сімейних або близьких відносинах, що призводить до фізичних або психологічних страждань, розладів здоров'я, втрати працездатності, емоційної залежності або погіршення якості життя потерпілої особи» [1].

Розглядаючи склад зазначеного кримінального правопорушення, вважаємо за необхідне розглянути його об'єктивну сторону, яка проявляється в активних діях або бездіяльності, зокрема в фізичному, психологічному та економічному насильстві. На наш погляд, перші дві форми не потребують додаткових роз'яснень, відносно визначення їх понять, враховуючи їх примітивність, тому пропонуємо зосередити увагу саме на визначенні поняття економічного насильства. Відповідно до п. 4 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про запобігання та протидію домашньому насильству», «економічне насильство – форма домашнього насильства, що включає умисне позбавлення житла, їжі, одягу, іншого майна, коштів чи документів або можливості користуватися ними, залишення без догляду чи піклування, перешкоджання в отриманні необхідних послуг з лікування чи реабілітації, заборону працювати, примушування до праці, заборону навчатися та інші правопорушення економічного характеру» [2]. Положення наведеної норми надає можливість чітко сформулювати розуміння, відносно того, які саме дії відносяться до економічного насильства, а також те, що об'єктивна сторона наведеного кримінального правопорушення не виключає бездіяльності.

Також, звертаємо увагу на те, що наведені дії, зазначені у диспозиції ст. 126-1 КК України передбачають, що умисне вчинення фізичного, психологічного та економічного насильства повинно мати систематичний характер. В кримінально-правовому законодавстві не передбачено жодним кодексом, законом чи нормативно-правовим актом визначення поняття «систематичність». Хоча наведена ознака і є ключовою при кримінально-правовій кваліфікації кримінально-протиправного діяння, законодавець не передбачив розтлумачити його.

Зауважимо, що під час кримінально-правової кваліфікації ознака «систематичності» може тлумачитись доволі

суб'єктивно. Ключовим у подоланні питання щодо суб'єктивності ознаки «систематичності» було винесення судового рішення Касаційним кримінальним судом Верховного суду (надалі – ККС ВС). Відповідно до постанови ККС ВС від 14.06.2022 року у справі № 585/3184/20, суд зауважив, що «Ознакою об'єктивної сторони зазначеного кримінального правопорушення є систематичність фізичного, психологічного та економічного насильства. При цьому кількісний критерій систематичності як ознака домашнього насильства полягає в учиненні трьох і більше актів насильства. Відповідно систематичність домашнього насильства, яке наполегливо продовжує вчиняти винувата особа, утому числі, але не виключно, може бути підтверджена попереднім притягненням її до адміністративної відповідальності не менше двох разів за вчинення правопорушення, передбаченого статтею 173-2 КУпАП» [3]. Таким чином ККС ВС встановив, що ознака систематичності має місце тоді, коли кривдником було заподіяно домашнє насильство втретє та наведений факт підтверджено протоколом про адміністративне правопорушення.

Окрім законодавчого закріплення та судової практики, питання щодо визначення поняття «систематичності» постає і у науковій літературі. Зокрема О. Дудоров та М. Хавронюк, які даючи тлумачення систематичності, помічають, що вона «означає постійну повторюваність тотожних чи схожих дій (чи бездіяльності), кожна з яких сама по собі може створювати враження незначної, але в сукупності вони впливають на потерпілу особу надзвичайно негативно, і інтенсивність цього впливу може залежати як від ступеня агресивності кожного окремого діяння, так і від їхньої кількості» [4, с. 78].

Відповідно до наведеного, систематичність як ознака об'єктивної сторони домашнього насильства полягає в багаторазовому (від 3-х разів), тривалому (протягом року) вчиненні діянь, які передбачені у диспозиції ст. 126-1 КК України.

Розглядаючи питання домашнього насилля у періоді сьогодення варто зауважити про суттєвих зріст показників, щодо вчинення передбаченої диспозицією статті 126-1 КК України. Зокрема, за даними Офісу Генерального прокурора, в 2024 році відкрито 1521 кримінальне провадження про

домашнє насилля – на 36 % більше, ніж за аналогічний період у 2023 році – 1121 кримінальне провадження [5].

Підсумовуючи, погодимось з твердженням, що домашнє насильство в умовах сьогодення становить певну соціально-правову проблему, тому очевидною була реакція з боку держави, щодо криміналізації такого діяння. Однак практика застосування відповідних норм вказує на потребу вдосконалення та вирішення прогалин, для більш ефективного реагування на вчинення кримінально-протиправних дій з боку держави та забезпечення прав постраждалих від кривдників осіб.

### **Список використаних джерел**

1. Кримінальний кодекс України від 17.07.2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#n3426> (дата звернення: 29.03.2026 року).
2. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України від 19.12.2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#n6> (дата звернення: 29.03.2026 року).
3. Постанова ККС ВС від 14.06.2022 року. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/105301745> (дата звернення: 29.03.2026 року).
4. Дудоров О. О., Хавронюк М. І. Відповідальність за домашнє насильство і насильство за ознакою статі (науково-практичний коментар новел Кримінального кодексу України) / за ред. М. І. Хавронюка. Київ : Baite, 2019. 288 с. URL: [https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pubpdf/FNOON\\_Kommentar\\_A5.pdf](https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pubpdf/FNOON_Kommentar_A5.pdf) (дата звернення: 29.03.2026 року).
5. *Офіс Генерального прокурора* : вебсайт. URL: <https://gp.gov.ua/> (дата звернення: 29.03.2026 року).

**В. І. Сінькевич**

*здобувач I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право*

*Науковий керівник: ст. викл. О. В. Нарожна*

## **МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ПРИ РОЗСЛІДУВАННІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КІБЕРЗЛОЧИНІВ ПРОТИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Кіберзлочини проти критичної інфраструктури за своєю природою є переважно транснаціональними. Злочинець може знаходитися в одній країні, використовувати сервери управління в другій, проміжні сервери для приховування слідів у третій, а атакувати об'єкти критичної інфраструктури в четвертій. Така географічна розподіленість робить міжнародне співробітництво не просто бажаним, а абсолютно необхідним елементом успішного розслідування. Без координації зусиль правоохоронних органів різних держав виявлення та притягнення до відповідальності кіберзлочинців стає практично неможливим.

За оцінками експертів, понад 80 % кіберзлочинів проти критичної інфраструктури мають транснаціональний характер [1]. Організовані кіберзлочинні групи свідомо використовують різні юрисдикції для ускладнення розслідування. Типова схема включає оренду серверів у країнах з лояльним законодавством, використання криптовалютних бірж для відмивання коштів, реєстрацію доменів через анонімні сервіси, застосування VPN та Тор для приховування справжньої локації. Наслідки таких атак є глобальними – ransomware-атака на Colonial Pipeline паралізувала поставки палива в США, NotPetya завдала збитків компаніям у понад 60 країнах на суму більше 10 мільярдів доларів, кібератаки на енергосистему України стали прецедентом використання кіберзброї проти критичної інфраструктури цивільного населення.

Будапештська конвенція про кіберзлочинність 2001 року є першим і найбільш важливим міжнародним договором у сфері

протидії кіберзлочинності [2]. Станом на 2025 рік її ратифікували 68 країн, включаючи Україну (2005 р.), що створює єдине правове поле для співпраці. Конвенція встановлює стандарти криміналізації кіберзлочинів, процедури збору та збереження цифрових доказів, механізми міжнародної правової допомоги.

Ключовим досягненням Конвенції є створення мережі контактних пунктів 24/7, які функціонують цілодобово та забезпечують оперативний зв'язок між правоохоронними органами 90 країн світу. Через цю мережу можна терміново отримати інформацію про IP-адреси, власників доменних імен, дані про абонентів телекомунікаційних послуг, координувати одночасні обшуки в різних країнах, обмінюватися технічною інформацією про методи атак. Національна мережа 24/7 України забезпечує реагування на запити іноземних партнерів та участь у міжнародних операціях у режимі реального часу.

Однією з найбільш інноваційних процедур, передбачених Будапештською конвенцією, є механізм прискореного збереження даних. Проблема полягає в тому, що інтернет-провайдери зберігають log-файли обмежений термін – зазвичай від 30 до 90 днів, після чого вони автоматично видаляються. Офіційний запит про міжнародну правову допомогу може тривати від 3 до 12 місяців, що призводить до безповоротної втрати критично важливих доказів.

Механізм прискореного збереження дозволяє через контактний пункт 24/7 терміново звернутися до іноземного провайдера з проханням зберегти певні дані (log-файли конкретної IP-адреси, записи про підключення) на термін мінімум 90 днів з можливістю продовження до отримання офіційного запиту про правову допомогу. Запит про прискорене збереження повинен містити опис даних, які необхідно зберегти, достатню інформацію для ідентифікації провайдера, підтвердження наміру направити офіційний запит, підтвердження зв'язку даних з розслідуванням. Цей механізм дозволяє зафіксувати докази в перші дні після атаки, не чекаючи завершення тривалих бюрократичних процедур.

Спільна робоча група з боротьби з кіберзлочинністю J-SAT при Європолі об'єднує представників правоохоронних органів різних

країн для координації розслідувань та обміну розвідувальною інформацією. Яскравим прикладом ефективності міжнародної координації є операція «Іствуд» у липні 2025 року, спрямована проти проросійської мережі NoName057 (16), відповідальної за сотні DDoS-атак на критичну інфраструктуру України та країн-членів НАТО. Операцію координували Європол та Євроюст за участі правоохоронних органів 13 країн, що призвело до встановлення організаторів, блокування інфраструктури атак, оголошення підозрюваних у міжнародний розшук [3].

Інтерпол, що об'єднує 194 держави включно з Україною, має спеціалізований Центр КіберФ'южн, який об'єднує фахівців правоохоронних органів та ІТ-галузі для розвідувальної діяльності, лабораторію цифрової криміналістики та робочі групи щодо окремих видів кіберзлочинів. Система повідомлень Інтерполу дозволяє оголошувати злочинців у міжнародний розшук через червоні повідомлення (Red Notice), попереджати про потенційні загрози через помаранчеві повідомлення (Orange Notice).

Для розслідування найбільш складних транснаціональних кіберзлочинів створюються спільні слідчі групи (Joint Investigation Teams, JIT) за підтримки Євроюсту. Такі групи об'єднують слідчих, прокурорів та оперативних працівників з різних країн і дозволяють обмінюватися інформацією безпосередньо без складних процедур запитів про правову допомогу, проводити узгоджені слідчі дії одночасно в різних юрисдикціях, координувати арешти та обшуки в режимі реального часу, об'єднати ресурси та експертизу різних країн.

Євроюст надає організаційну та правову підтримку діяльності спільних слідчих груп, включаючи координацію отримання європейських ордерів на розслідування, вирішення юрисдикційних конфліктів, фінансування спільних операцій. Члени спільної слідчої групи можуть брати участь у слідчих діях на території інших держав-учасниць, що значно прискорює розслідування.

Ефективна протидія кіберзлочинам неможлива без співпраці з приватним сектором, який володіє більшістю об'єктів критичної інфраструктури та передовими технологіями кібербезпеки. Глобальні технологічні компанії (Microsoft, Google,

Cisco, Cloudflare) мають власні підрозділи з аналізу кіберзагроз та активно співпрацюють з правоохоронними органами різних країн.

Ці компанії можуть надавати інформацію про індикатори компрометації (Indicators of Compromise, IoC), зразки шкідливого програмного забезпечення, дані про командні сервери зловмисників, аналіз методів атак. Платформи обміну інформацією про загрози (Threat Intelligence Platforms) дозволяють компаніям та правоохоронним органам обмінюватися даними про кіберінциденти в режимі реального часу, що критично важливо для швидкого реагування на нові загрози.

Ініціативи типу Cyber Threat Alliance об'єднують провідні компанії з кібербезпеки для спільної боротьби з кіберзлочинністю. Участь України в таких ініціативах через CERT-UA підвищує ефективність виявлення атак на ранніх стадіях та обміну технічною інформацією.

Незважаючи на розвинуту систему міжнародної співпраці, існують значні проблеми. Тривалість офіційних процедур міжнародної правової допомоги залишається критичною – від 3 до 12 місяців, що неприйнятно для кіберрозслідувань. Деякі країни не співпрацюють у розслідуванні кіберзлочинів з політичних причин або через відсутність відповідних договорів. Різниця в законодавстві різних країн ускладнює виконання запитів – те, що є злочином в одній країні, може бути легальним в іншій. Питання юрисдикції залишаються спірними, коли злочин має зв'язок з територією декількох держав одночасно.

Висновки. Міжнародне співробітництво є невід'ємною складовою успішного розслідування транснаціональних кіберзлочинів проти критичної інфраструктури. Будапештська конвенція та мережа 24/7 створили правову та організаційну основу для оперативної взаємодії. Координація через Європол та Інтерпол, створення спільних слідчих груп, механізм прискореного збереження даних, державно-приватне партнерство – всі ці елементи в комплексі дозволяють ефективно протидіяти глобальній загрозі кіберзлочинності. Подальший розвиток співпраці вимагає спрощення процедур, розширення кола країн-учасниць,

інвестування в підготовку кадрів та технічне оснащення національних правоохоронних органів.

### **Список використаних джерел**

1. Понад 80 % цілей кіберінцидентів становлять об'єкти цивільної інфраструктури України – Голова Держспецзв'язку. *Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України* : вебсайт. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/ponad-80-cilei-kiberincidentiv-stanovlyat-ob-yekti-civilnoyi-infrastrukturi-ukrayini-golova-derzhspeczv-yazku> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Конвенція про кібезлочинність, ратифікована із застереженнями та заявами Законом № 2824-IV від 07.09.2005. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 5–6. Ст. 71.
3. Понад 10 європейських держав здійснили масштабну операцію проти проросійських хакерів. *ZAXID.NET* : вебсайт. URL: [https://zaxid.net/ponad\\_10\\_yevropeyskih\\_derzhav\\_zdiysnili\\_masshtabnu\\_operatsiyu\\_proti\\_prorosiyських\\_hakeriv\\_n1614915](https://zaxid.net/ponad_10_yevropeyskih_derzhav_zdiysnili_masshtabnu_operatsiyu_proti_prorosiyських_hakeriv_n1614915) (дата звернення: 30.04.2026).

# РОЗДІЛ 3

## ПРОБЛЕМИ КОНСТИТУЦІЙНОГО, ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРАВА ТА ПРАВОСУДДЯ

**К. В. Бабакова**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: д.ю.н., проф. Т. В. Степанова*

### ЕЛЕКТРОННІ ДОКАЗИ В ГОСПОДАРСЬКОМУ ПРОЦЕСІ: ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ДОСТОВІРНОСТІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

У ст. 96 ГПК України законодавець визначає електронні докази як «інформацію в електронній (цифровій) формі, яка містить дані про обставини, що мають значення для справи, зокрема, електронні документи (в тому числі текстові документи, графічні зображення, плани, фотографії, відео- та звукозаписи тощо), вебсайти (сторінки), текстові, мультимедійні та голосові повідомлення, метадані, бази даних й інші дані в електронній формі» [1]. У ст. 8 Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» законодавець зазначає, що «юридична сила електронного документа не може бути заперечена виключно через те, що він має електронну форму» [2].

С. В. Дяченко та К. О. Савенок слушно зазначають, що «існування зазначеної норми недостатньо для формування повноцінного правового режиму використання електронних доказів у господарському процесі. Наприклад, заявки на надання експедиторських послуг надходять експедитору від клієнта електронною поштою, отже, для експедитора єдина можливість довести правомірність надання послуг, якщо клієнт відмовляється підписувати акти приймання-передачі виконаних

послуг – переконати господарський суд прийняти електронне листування між сторонами як допустимого підтвердження» [3, с. 81].

Сучасне господарське судочинство все частіше стикається з викликами цифрової реальності, коли ключові обставини справи фіксуються не в традиційних паперових документах, а в месенджерах.

Наприклад, у постанові Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 19.06.2025 у справі № 904/354/24 у справі про стягнення понад 10 мільйонів гривень заборгованості за договором поставки продовольчих наборів відповідач намагався довести факт належного повідомлення позивача про готовність товару до відвантаження за допомогою скріншотів переписки в месенджері Telegram. Суди попередніх інстанцій формально відхилили ці докази, посилаючись на те, що номер телефону не був передбачений договором як офіційний засіб зв'язку, а функціонал месенджера дозволяє видаляти повідомлення безслідно.

О. Ю. Минюк піднімає проблему доведення того, що «електронне листування суб'єкт здійснював саме з уповноваженим представником. Наразі спеціалістами встановлено, що технічно цілком можливо визначити, з якого саме комп'ютера був відправлений той чи інший документ, проте досить важко персоніфікувати його відправника. Досить складно довести суду той факт, що контрагент дійсно отримав e-mail від суб'єкта господарювання» [5, с. 48]. Дослідниця слушно зазначає, що «збої в роботі техніки та самих електронних платформ, на яких здійснюється листування, можуть призвести до того, що опонент, насправді, просто не отримає листа або не побачить його з якихось причин» [5, с. 48].

Тому Верховний Суд у вказаній постанові від 19.06.2025 наголосив, що «суд може розглядати електронне листування між особами у месенджері (як і будь-яке інше листування) як доказ у справі лише в тому випадку, якщо воно дає можливість суду встановити авторів цього листування та його зміст» [4].

Ця ситуація яскраво ілюструє одну з найгостріших проблем застосування електронних доказів у господарському процесі.

Суди часто відмовляють у визнанні скріншотів, електронного листування чи повідомлень у месенджерах належними та допустимими доказами лише через теоретичну можливість маніпуляції даними. Такий підхід призводить до обмеження доказової бази та ускладнює захист прав бізнесу в умовах, коли переважна більшість комерційних комунікацій відбувається саме в цифровому форматі (Telegram, Viber, електронна пошта тощо).

Деякі дослідники пропонують вирішити цю проблему шляхом розроблення та введення в судах програми для автоматичної перевірки електронних доказів в системі «Електронний суд» для полегшення дослідження та оцінювання таких доказів. Зокрема, вони пропонують, щоб при надходженні електронного файлу до суду він завантажувався у спеціальну програму, що самостійно перевірятиме важливі технічні атрибути файлу (чи не змінювали його після створення, його цілісність, час створення тощо) та формуватиме автоматичний звіт, який допомогатиме встановити достовірність доказу [6, с. 204].

З вказаною пропозицією доречно погодитися, оскільки сучасний господарський процес України все частіше стикається з необхідністю використання електронних доказів, зокрема переписок у месенджерах та електронного листування. Впровадження такої програми значно знижуватиме можливості щодо маніпуляцій з електронними доказами.

### **Список використаних джерел**

1. Господарський процесуальний кодекс України : Кодекс України від 6 листопада 1991 р. 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12/ed20260424#Text> (дата звернення: 26.04.2026).
2. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 р. 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 26.04.2026).
3. Дяченко С. В., Савенок К. О. Проблеми електронного доказування у господарському процесі: аналіз судової практики. *Правова держава*. 2022. № 46. С. 79–86. URL: <https://pd.onu.edu.ua/article/view/257812/256544> (дата звернення: 26.04.2026).
4. Постанова КТС ВС від 19.06.2025 у справі № 904/354/24. URL: [https://protocol.ua/ua/postanova\\_kgs\\_vp\\_vid\\_19\\_06\\_2025\\_roku\\_u\\_spravi\\_904\\_354\\_24\\_1/](https://protocol.ua/ua/postanova_kgs_vp_vid_19_06_2025_roku_u_spravi_904_354_24_1/) (дата звернення: 26.04.2026).

5. Минюк О. Ю. Електронні докази та можливі шляхи їх витребування у господарському процесі. *Юридична Україна*. 2023. № 8. С. 44–50. URL: [https://fpk.in.ua/images/biblioteka/NMM/8\\_2023-1.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/NMM/8_2023-1.pdf) (дата звернення: 26.04.2026).
6. Найченко А. М. Електронні докази в господарському процесі : дис. ... д-ра філософії : 081 «Право». Київ, 2023. 252 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/najchenko/disertaciya-najchenko.pdf> (дата звернення: 27.04.2026).

**Х. Ю. Бабалик**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: д.ю.н., проф.,  
заслужений юрист України О. В. Прієшкіна*

## **ІНКЛЮЗИВНІСТЬ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ**

Інклюзивність у сфері місцевого самоврядування є одним із фундаментальних принципів реалізації народовладдя, який полягає в гарантуванні кожному члену територіальної громади реальної, а не декларативної можливості брати участь у формуванні, реалізації та контролі за місцевою політикою незалежно від віку, статі, стану здоров'я, етнічного чи соціального походження, майнового стану, місця проживання чи інших ознак.

Цей принцип безпосередньо впливає зі статті 5 Конституції України, згідно з якою носієм суверенітету і єдиним джерелом влади є народ, який здійснює її безпосередньо та через органи місцевого самоврядування, а також зі статті 24 Основного Закону, що гарантує рівність громадян перед законом і забороняє будь-які форми дискримінації, зокрема за станом здоров'я, віком, етнічним походженням чи місцем проживання [1]. На міжнародному рівні інклюзивність ґрунтується на статті 3 Європейської хартії місцевого самоврядування, яка визначає право громадян брати участь в управлінні публічними справами саме на місцевому рівні як один із базових демократичних принципів [3].

Національне законодавство конкретизує ці положення у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» від

21.05.1997 № 280/97-ВР. Зокрема, Закон визначає територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування, передбачає широкий перелік форм безпосередньої демократії – загальні збори громадян за місцем проживання, місцеві ініціативи, громадські слухання, електронні консультації, органи самоорганізації населення, партиципаторне бюджетування – та встановлює обов'язок органів місцевого самоврядування забезпечувати гласність своєї діяльності, доступність інформації та можливість участі громадян у підготовці й обговоренні рішень [2].

Станом на 2025 рік в Україні досягнуто певного прогресу у впровадженні інклюзивних механізмів. Партиципаторне бюджетування функціонує у більшості міських та багатьох об'єднаних територіальних громадах, що дозволяє громадянам безпосередньо впливати на розподіл частини бюджетних коштів. При виконавчих органах місцевих рад створено консультативно-дорадчі структури з питань осіб з інвалідністю, молоді, гендерної рівності та прав національних меншин. У низці великих міст (Вінниця, Дніпро, Львів, Суми, Івано-Франківськ) сесії рад та громадські заходи проводяться з сурдоперекладом, субтитруванням, у приміщеннях, обладнаних елементами універсального дизайну. Окремі громади запровадили інституцію уповноваженого з питань безбар'єрності, обов'язковий інклюзивний і гендерний аудит проєктів рішень, а також спрощені процедури участі для маломобільних груп і молоді.

Водночас, попри зазначені позитивні зрушення, аналіз практики свідчить про наявність суттєвих системних проблем. Приміщення більшості сільських і селищних рад залишаються фізично недоступними для осіб з порушеннями опорно-рухового апарату через відсутність пандусів, ліфтів, тактильної навігації. Консультативно-дорадчі органи часто мають формальний характер: їх склад формується без реального представництва вразливих груп, засідання проводяться нерегулярно, подані пропозиції не враховуються під час прийняття рішень. Представництво осіб з інвалідністю, молоді до 35 років та внутрішньо переміщених осіб у депутатському корпусі місцевих рад є вкрай низьким. Внутрішньо переміщені особи, які фактично проживають у громаді тривалий час, обмежені у реалізації права

на участь у місцевих демократичних процедурах через вимогу реєстрації за місцем проживання. Електронні інструменти участі залишаються недоступними для значної частини літніх громадян та мешканців віддалених населених пунктів через цифровий розрив. Фінансування заходів із забезпечення фізичної, інформаційної та комунікаційної доступності здійснюється за залишковим принципом і не має статусу захищеної статті місцевих бюджетів.

Для усунення зазначених недоліків доцільно реалізувати комплекс заходів законодавчого, організаційного та фінансового характеру.

Насамперед необхідно внести зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», передбачивши обов'язкове проведення інклюзивного аудиту кожного проєкту рішення місцевої ради, встановлення мінімальних квот представництва вразливих груп у консультативно-дорадчих органах, можливість участі громадян у місцевих консультаціях і партисипаторному бюджетуванні за фактичним місцем проживання з верифікацією через портал «Дія». Слід також законодавчо закріпити щорічне обов'язкове навчання депутатів місцевих рад та посадових осіб виконавчих органів стандартам універсального дизайну, безбар'єрності та інклюзивного врядування, запровадити захищену статтю видатків місцевих бюджетів на забезпечення доступності та розробити типові державні стандарти фізичної й інформаційної доступності приміщень і заходів органів місцевого самоврядування з чіткими механізмами контролю виконання.

Таким чином, інклюзивність є невід'ємною складовою конституційного принципу народовладдя та виконання Україною міжнародних зобов'язань у сфері місцевого самоврядування. Повноцінна реалізація цього принципу сприятиме підвищенню легітимності рішень органів місцевого самоврядування, зростанню рівня довіри громадян до місцевої влади, посиленню соціальної згуртованості та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів.

### **Список використаних джерел**

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 27.04.2026).
3. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія Ради Європи від 15.10.1985 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 27.04.2026).

**А. Е. Вінґріс**

*здобувач I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. Л. А. Ольховик*

## **ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПУ СУБСИДІАРНОСТІ В ЄС**

Досліджувана тема є дуже актуальною сьогодні, оскільки європейська інтеграція постійно поглиблюється, разом з цим постійно зростає необхідність збереження балансу між повноваженнями Європейського Союзу та державами-членами. Метою дослідження є аналіз інституційних механізмів забезпечення принципу субсидіарності в ЄС та об'єктивна оцінка їх діяльності щодо розподілу компетенцій. Дослідженням проблеми займалися: Р. Стеців, В. Єфіменко, М. Саракуца, М. Ячменська. Водночас окремі аспекти інституційних механізмів потребують подальшого наукового осмислення.

Принцип субсидіарності закріплено на первинному рівні права ЄС, у ст. 5 Договору про Європейський Союз: у сферах, що не належать до його виключної компетенції, Союз діє лише тоді і тією мірою, якою цілі запропонованої дії не можуть бути достатньо досягнуті державами-членами на центральному або регіональному та місцевому рівнях, але можуть бути краще досягнуті на рівні Союзу, враховуючи масштаб або наслідки запропонованої дії [1, ст. 5]. З метою дотримання цього

принципу у ЄС діють інституційні механізми, що підтримують баланс між наднаціональною владою та суверенними повноваженнями держав-членів. До інституційних механізмів належать Європейська Комісія, національні парламенти, Європейський парламент, Суд та Рада ЄС.

Європейська Комісія як суб'єкт законодавчої ініціативи перевіряє відповідність принципам субсидіарності й пропорційності. На нашу думку позитивним аспектом діяльності цієї інституції є проведення оцінки впливу законодавчих ініціатив та консультацій із зацікавленими сторонами. Водночас ефективність такої діяльності є відносною, адже Комісія зацікавлена у розширенні сфер регулювання ЄС.

Контроль національних парламентів (також механізм раннього попередження) є одним з найважливіших механізмів, закріплений у Протоколі № 2 про застосування принципів субсидіарності та пропорційності [2, ст. 6,7]. Ефективність діяльності полягає у присвоєнні «жовтої» чи «помаранчевої» картки у разі порушення принципу в процесі механізму раннього попередження. Зокрема, М. Ячменська та М. Саракуца характеризують механізм раннього попередження наступним чином: національні парламенти здійснюють демократичний контроль за дотриманням принципу субсидіарності при нормотворчому процесі. Така процедура можлива завдяки так званому механізму раннього попередження, що полягає у складанні парламентом обґрунтованої думки щодо проекту нормативного акту на відповідність його принципу субсидіарності і полягає у присвоєнні проекту жовтої або ж помаранчевої картки в разі виявлення порушення принципу. При прийнятті рішення парламенти наділені двома голосами, в бікамеральних парламентах кожна палата наділена правом одного голосу [3, с. 202]. На нашу думку, цей механізм є дуже влучним та важливим через можливість вимагати перегляду законодавчої ініціативи, процедуру «карток» та безпосереднє посилення участі держав-членів у контролі за діяльністю ЄС.

Судовий контроль здійснює Суд Європейського Союзу, який перевіряє відповідність актів принципу субсидіарності та межам компетенції Союзу. Суд ЄС відіграє важливу роль у тлумаченні

положень установчих договорів та єдність правової системи. Однак судова практика свідчить про доволі стриманий підхід Суду до втручання у питання політичної доцільності розподілу компетенцій, що зумовлює переважання інституційного розсуду органів ЄС.

Політичний контроль у межах законодавчого процесу реалізується Радою ЄС та Європейським парламентом, які оцінюють доцільність регулювання на рівні Союзу. Як зазначає Р. Стеців, ці інституції оцінюють доцільність здійснення правового регулювання саме на рівні ЄС та визначають чи не виходить законодавча ініціатива за межі компетенції Союзу. У процесі розгляду законодавчих пропозицій Рада ЄС та Європейський парламент можуть вносити поправки, змінювати обсяг регулювання або блокувати окремі ініціативи, що сприяє підтриманню балансу між наднаціональними та національними інтересами [4, с. 260–261]. Водночас В. Єфіменко підкреслює, що ефективність такого контролю є відносною через політичний характер діяльності цих інституцій, оскільки у практиці функціонування ЄС нерідко переважає тенденція до поглиблення інтеграції та розширення сфер наднаціонального регулювання [5].

Отже, інституційні механізми забезпечення принципу субсидіарності в ЄС утворюють систему контролю з боку інституцій Союзу й держав-членів. Саме від їх злагодженої роботи залежить рівномірний розподіл компетенцій. Попри розвиненість механізмів розподілу компетенцій, їх ефективність залишається недосконалою через обмежений вплив національних парламентів, стриманість Суду та прагнення інституцій ЄС до розширення меж регулювання.

#### **Список використаних джерел**

1. Договір про заснування Європейської Спільноти (Договір про заснування Європейського економічного співтовариства від 25.03.1957 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_017#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_017#Text) (дата звернення: 08.05.2026).
2. Протокол про застосування принципів субсидіарності та пропорційності від 02.10.1997 (консолідована версія станом на 1 січня 2005 року). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_641#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_641#Text) (дата звернення: 08.05.2026).

3. Саракуца М. О., Ячменська М. М. Роль національних парламентів держав-членів Європейського Союзу у дотриманні принципу субсидіарності в діяльності інститутів ЄС. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Правознавство*. 2018. Т. 23. Вип. 1 (32). URL: <https://journals.visnyk-onu.od.ua/index.php/law/article/view/86/83> (дата звернення: 08.05.2026).
4. Стеців Р. С. Принцип субсидіарності в діяльності інституцій Європейського Союзу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2026. Вип. 92. URL: <https://visnyk.pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/351212/338270> (дата звернення: 08.05.2026).
5. Єфіменко В. С. Принцип субсидіарності як баланс взаємодії інституцій (на прикладі Європейського Союзу). *Історико-правовий часопис*. 2023. URL: <https://chasopys.hl.vnu.volyn.ua/index.php/chasopys/article/view/100/94> (дата звернення: 08.05.2026).

**Р. Ю. Возняк**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: д.ю.н., проф.,  
заслужений юрист України О. В. Прієшкіна*

## **МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ**

Міжнародна співпраця є основою для консолідації зусиль задля відновлення та розвитку місцевого самоврядування. Міністерство розвитку громад та територій продовжує системну роботу з міжнародними фінансовими організаціями, донорами і урядами країн-партнерів щодо залучення фінансування та технічної допомоги [1].

Характеристика міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування України полягає у посиленні інституційної спроможності територіальних громад шляхом розвитку партнерств із муніципалітетами інших країн, що наближає українські громади до європейських практик і стандартів, сприяє інтеграції в Європейський Союз та сприяє залученню іноземних інвестицій, досвіду і технічної допомоги [2, с. 2]. Оскільки міжнародна співпраця органів місцевого самоврядування України

є ключовою для посилення інституційної спроможності територіальних громад, наближає їх до європейських стандартів, сприяє інтеграції в ЄС та забезпечує залучення інвестицій, досвіду і технічної допомоги.

Законом України «Про міжнародне територіальне співробітництво» від 24.04.2024 року, підписаним Президентом України 25 червня 2024 року, зосереджується увага на удосконаленні правових, організаційних, фінансових та інших механізмів реалізації міжнародного територіального співробітництва в Україні, а також на налагодження міжнародної співпраці між регіонами і територіями України та інших країн. Цей закон запроваджує чітке визначення видів міжнародного територіального співробітництва, відображаючи такі базові терміни, як міжтериторіальне співробітництво, транскордонне співробітництво та транснаціональне співробітництво. Він оновлює підходи до надання державної підтримки суб'єктам та учасникам цієї співпраці і вдосконалює процедури погодження проєктів угод про міжнародне територіальне співробітництво, а також повноваження центрального органу виконавчої влади, відповідального за дану сферу державної політики. Закон посилює роль Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку та доповнює повноваження органів місцевого самоврядування повноваженнями у сфері міжтериторіального співробітництва. Крім того, він відносить низку питань реалізації державної регіональної політики та розвитку міжнародного територіального співробітництва, включаючи можливість укладати договори про співробітництво з іноземними партнерами, до відання місцевих державних адміністрацій. Важливим нововведенням є можливість участі у міжнародному територіальному співробітництві територіальних громад, на територіях яких утворено військові адміністрації населених пунктів, а також запровадження чіткого алгоритму дій для участі місцевого самоврядування у міжнародному територіальному співробітництві [3].

Відповідно до статті 1 Закону України «Про міжнародне територіальне співробітництво», суб'єктами міжнародного територіального співробітництва є місцеві органи виконавчої влади, органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого

самоврядування України та/або їх об'єднання, які взаємодіють з відповідними органами влади, органами місцевого самоврядування та або їх об'єднаннями іноземних держав у межах своєї компетенції [2].

Закон також прямо передбачає можливість участі у міжнародному територіальному співробітництві територіальних громад, на територіях яких утворено військові адміністрації населених пунктів, що розширює коло суб'єктів співпраці в умовах воєнного стану. Таким чином, місцеві ради (як органи місцевого самоврядування), місцеві державні адміністрації (як місцеві органи виконавчої влади) та військові адміністрації населених пунктів (як представники громад) є основними суб'єктами цієї співпраці. Особливо важливо, що Закон розширює це коло за рахунок територіальних громад із військовими адміністраціями, забезпечуючи неперервність міжнародної діяльності та залучення зовнішньої підтримки для всіх рівнів української влади, включаючи тих, що діють в умовах воєнного стану.

Важливим аспектом виступає державна підтримка міжнародного територіального співробітництва органів місцевого самоврядування в Україні, яка здійснюється через низку правових, організаційних і фінансових механізмів, закріплених у Законі.

Важливе значення має Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку, яка забезпечує координацію дій між центральними органами влади, регіонами та місцевими громадами щодо реалізації міжнародних проєктів, погодження угод та контролю за їхнім виконанням [4]. Ця комісія підсилює механізми державного нагляду і допомагає оптимізувати процеси співробітництва.

Держава також оновлює підходи до фінансової підтримки учасників міжнародного територіального співробітництва, зокрема шляхом передбачення в бюджеті окремих програм і механізмів підтримки міжнародних ініціатив місцевих громад. Це сприяє залученню інвестицій та міжнародної технічної допомоги для розвитку територій.

Крім того, закон надає органам місцевого самоврядування право укладати договори про співпрацю з іноземними

партнерами, що сприяє впровадженню європейських стандартів управління, енергозбереження, розвитку культури та освіти на місцевому локально регіональному рівні.

Саме тому державна підтримка міжнародного співробітництва в Україні поєднує координацію через міжвідомчі комісії, фінансові механізми залучення інвестицій і допомоги, а також створення правових умов для активної участі місцевих громад у міжнародних ініціативах, що сприяє їх сталому розвитку та інтеграції в європейський правовий простір.

Таким чином, міжнародна діяльність органів місцевого самоврядування перестала бути допоміжним елементом і перетворилася на стратегічний ресурс сталого розвитку та європейської інтеграції України на місцевому рівні. Вона зміцнює інституційну спроможність громад, залучає інвестиції й технічну допомогу, формує культуру довіри та солідарності між муніципалітетами Європи. Подальший успіх цього напряму залежатиме від ініціативності самих громад, послідовної державної підтримки та збереження пріоритетності муніципального виміру в процесі вступу України до Європейського Союзу. Все це робить міжнародне співробітництво не просто можливістю, а необхідною умовою побудови сильної, самодостатньої та європейської України знизу вгору.

#### **Список використаних джерел**

1. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/mizhnarodna-spivpratsia> (дата звернення: 16.05.2026).
2. Пивовар М. (2024) Перспективи розвитку транскордонного співробітництва на рівні місцевого самоврядування в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2024. Том 11, № 3 (43). С. 178–185. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/vypusk-11-nomer-3-43-2024/perspektyvy-rozvytku-transkordonnogo-spivrobitnytstva-na> (дата звернення: 16.05.2026).
3. Про міжнародне територіальне співробітництво України : Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text> (дата звернення: 16.05.2026).
4. Алісійчук О. Що змінює новий закон в міжнародній співпраці громад. URL: <https://decentralization.ua/news/18507> (дата звернення: 16.05.2026).

**А. М. Галашко**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. А. В. Левенець*

## **МІЖНАРОДНИЙ ЗАХИСТ ПРАВ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ**

Внутрішнє переміщення осіб (далі – ВПО) є однією з найбільш гострих проблем сучасного міжнародного правопорядку, що зумовлено масштабністю збройних конфліктів, системними порушеннями прав людини та природними катастрофами. На відміну від біженців, ВПО не перетинають міжнародно визнані державні кордони, залишаючись під юрисдикцією своєї держави, що створює специфічну правову колізію: держава, яка часто є неспроможною або небажаючою захистити своїх громадян, зберігає первинну відповідальність за їхню долю. Це зумовлює необхідність залучення міжнародних механізмів для забезпечення дотримання універсальних стандартів прав людини в межах національних кордонів.

Центральне місце в системі міжнародного захисту ВПО посідають Керівні принципи з питань внутрішнього переміщення, розроблені під егідою ООН у 1998 році. Хоча цей документ формально належить до категорії так званого «м'якого права», він консолідує норми міжнародного права прав людини, міжнародного гуманітарного права та біженського права, адаптуючи їх до потреб переміщених осіб. Принципи визначають ВПО як осіб, які були змушені залишити свої домівки, зокрема, щоб уникнути наслідків збройного конфлікту, насильства чи порушень прав людини [1]. Головним аспектом міжнародного режиму захисту Керівні принципи визначають обов'язок держав забезпечувати ВПО такий самий обсяг прав і свобод, яким користуються інші громадяни країни, без жодної дискримінації за ознакою переміщення. За своєю сутністю Керівні принципи можна вважати основним міжнародним стандартом для ВПО.

Правовий статус ВПО характеризується комплексною вразливістю, що вимагає специфічних гарантій. Саме тому ціла низка міжнародних актів націлена на встановлення цих гарантій. В першу чергу тут варто відзначити гарантії, які визначаються нормами Женевських конвенцій 1949 року та Додатковими протоколами 1977 року, які застосовуються насамперед у збройних конфліктах і забороняють примусове переміщення цивільного населення, забезпечуючи гуманітарний захист осіб, які постраждали від війни [3]. Сюди ж можна віднести низку базисних міжнародних актів в сфері прав, зокрема Міжнародний пакт про громадянські і політичні права 1966 року, Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права 1966 року, Конвенція про права дитини 1989 року, Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок 1979 року та інші.

Виходячи з цих актів міжнародне гуманітарне право забороняє довільне переміщення цивільного населення під час конфліктів, за винятком випадків, коли цього вимагає безпека самих осіб або нагальні військові причини. Втрата доступу до житла та землі часто стає тривалим бар'єром для відновлення життєдіяльності для таких осіб. В цьому контексті Керівні принципи переселення (2005 р.) встановлюють стандарти реституції житла та майна для переміщених осіб, підкреслюючи, що повернення майна є пріоритетним засобом правового захисту порівняно з компенсацією [4].

Важливу роль в механізмі міжнародного захисту ВПО відіграє забезпечення доступу до соціально-економічних прав: працевлаштування, освіти та медичної допомоги. В умовах тривалого переміщення держави часто стикаються з проблемою «затяжних ситуацій», коли ВПО роками перебувають у стані невизначеності. У таких випадках міжнародна спільнота через Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) та Міжнародну організацію з міграції (МОМ) впроваджує стратегії пошуку тривалих рішень. Ці рішення передбачають добровільне повернення в місця постійного проживання, місцеву інтеграцію в громадах, що приймають, або поселення в іншій частині країни.

Важливе значення в системі міжнародного захисту мають регіональні міжнародні акти. Так, наприклад, у європейському

контексті ключову роль відіграє Рекомендація Rec (2006)6 Комітету міністрів Ради Європи, яка деталізує стандарти захисту прав ВПО в країнах-членах, наголошуючи на праві на безпечне повернення, інтеграцію або розселення [2].

Не менш важливим в системі міжнародного захисту є національне законодавство. Так, наприклад, в Україні в основу такого захисту покладено норми Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», який «встановлює гарантії дотримання прав, свобод та законних інтересів внутрішньо переміщених осіб» [5]. Варто зазначити, що кількість ВПО в Україні станом на 4 травня 2026 р. склала 4622 тис. осіб, з яких біля 671 тис. дітей [6]. Зауважимо, що ВПО в Україні з 2014 року стикаються з комплексом системних проблем, що мають соціально-економічний, правовий і психологічний характер. До ключових належать обмежений доступ до житла, нестабільність зайнятості та доходів, ускладнений доступ до соціальних послуг і медичного забезпечення, труднощі інтеграції в приймаючі громади, а також наслідки травматичного досвіду війни. Додатковими бар'єрами виступають бюрократичні процедури підтвердження статусу та отримання допомоги, нерівномірність ресурсного забезпечення регіонів і недостатній рівень поінформованості щодо прав і можливостей підтримки. Захист інтересів ВПО в Україні здійснюється через нормативно-правове регулювання, зокрема надання державних соціальних гарантій, грошової допомоги, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я та працевлаштування, а також через діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування і громадського сектору, які спрямовані на соціальну інтеграцію, відновлення прав і підвищення якості життя цієї категорії населення. В законодавстві також передбачено механізми оскарження дій влади у зв'язку з порушенням прав ВПО.

Таким чином, міжнародно-правовий режим захисту внутрішньо переміщених осіб пройшов шлях від фрагментарних згадок у документах загального характеру до формування цілісної системи стандартів. Керівні принципи ООН 1998 року залишаються фундаментальним орієнтиром, що визначає мінімальний обсяг прав ВПО на всіх етапах переміщення: від

запобігання до пошуку тривалих рішень. Ефективність захисту ВПО безпосередньо залежить від готовності держав визнавати пріоритет міжнародних стандартів над внутрішньополітичними чи військовими міркуваннями. Сучасні виклики, пов'язані з глобальною нестабільністю та кліматичними змінами, вимагають трансформації міжнародної архітектури захисту ВПО в напрямку створення глобального юридично обов'язкового документа, який би гармонізував підходи різних регіонів та встановив чіткі механізми міжнародного контролю.

### *Список використаних джерел*

1. Керівні принципи з питань внутрішнього переміщення. URL: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/IDPersons/GPUkrainian.pdf> (дата звернення 24.04.2026 р.).
2. Recommendation Rec (2006)6 of the Committee of Ministers to member states on internally displaced persons. URL: <https://rm.coe.int/16806b5aaf> (дата звернення 24.04.2026 р.).
3. Женевська конвенція про захист цивільного населення під час війни 1949 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_154#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_154#Text) (дата звернення 24.04.2026 р.).
4. Керівні принципи переселення A/HRC/61/43. URL: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/form/guiding-principles-resettlement-1-ru.pdf> (дата звернення 24.04.2026 р.).
5. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 30.10.2014 р. № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення 05.05.2026 р.).
6. Дашбордин ІОЦ «Внутрішньо переміщені особи». URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo> (дата звернення 05.05.2026 р.).

**А. О. Діденко**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: д.ю.н., проф. Т. В. Степанова*

## **ЩОДО ШЛЯХІВ БОРОТЬБИ ІЗ ЗЛОВЖИВАННЯМИ ПРОЦЕСУАЛЬНИМИ ПРАВАМИ У СФЕРІ ДОКАЗУВАННЯ**

Доказування виступає центральним елементом процесуальної діяльності, оскільки забезпечує формування фактичної основи судового рішення.

Як слушно підкреслюють деякі автори, «учасники судового процесу зобов'язані діяти добросовісно, оскільки така поведінка є запорукою швидкого та справедливого розгляду справи судом» [1, с. 54]. Водночас формальна рівність сторін у доступі до процесуальних механізмів не завжди означає їх добросовісне використання. На практиці реалізація процесуальних прав не завжди відповідає їх призначенню, що найбільш помітно саме у сфері доказування, де сторона має широкі можливості впливу на хід розгляду справи.

Загалом під зловживанням розуміється така поведінка суб'єкта, яка формально відповідає вимогам закону, однак суперечить його цілям та призначенню. Особливу увагу при науковому дослідженні зловживань процесуальними правами приділено добросовісності учасників процесу.

Нормативною основою протидії зловживанням процесуальними правами у господарському судочинстві є положення ст. 43 Господарського процесуального кодексу України, відповідно до якої учасники судового процесу зобов'язані добросовісно користуватися своїми правами, а зловживання такими правами не допускається.

Законодавче визначення форм зловживання не охоплює всіх можливих проявів недобросовісної процесуальної поведінки. Тому суд змушений самостійно визначати, чи є конкретна поведінка зловживанням, що значною мірою залежить від

суб'єктивної оцінки. Особливо це стосується сфери доказування, де процесуальні дії сторін формально відповідають їхнім правам, але можуть використовуватися з недобросовісною метою.

У сфері доказування зловживання процесуальними правами набуває специфічних форм. Найбільш поширеними є подання надмірної кількості доказів, які не мають істотного значення для справи, а також використання несуттєвих або штучно створених доказових матеріалів. Такі дії формально відповідають праву сторони на подання доказів, однак фактично спрямовані на ускладнення процесу розгляду справи. Важливо, що така поведінка не може зводитися лише до процесуальної помилки чи необережності. Але, як слушно підкреслює Д. М. Сібільов, «зловживання правом в будь-якому разі передбачає навмисні дії» [2, с. 86].

Спільною рисою подібних дій є використання процесуальних прав не за їх призначенням. Так, у постанові Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 12.05.2025 у справі № 910/4384/24 зазначено, що реалізація процесуальних прав не може здійснюватися всупереч їх призначенню [3]. Суд підкреслює, що ключовим критерієм є не сам факт вчинення процесуальної дії, а її спрямованість та наслідки. Таким чином, оцінка поведінки сторони здійснюється через призму її впливу на ефективність судового розгляду. Отже, для кваліфікації відповідної поведінки як зловживання визначальним є не лише зовнішній прояв процесуальної активності, а її цільова спрямованість.

Аналіз теоретичних та практичних підходів дозволяє зробити висновок, що у сучасному господарському процесі доказування дедалі частіше втрачає свою основну функцію – встановлення істини. Натомість воно перетворюється на інструмент процесуальної тактики.

Серед основних причин поширення зловживань у сфері доказування слід виділити насамперед оціночний характер категорії добросовісності.

У зв'язку з цим доцільно посилити дію принципу концентрації доказів, обмежити можливість подання доказів після спливу встановлених процесуальних строків без доведення поважності причин, а також розширити практику застосування

процесуальних штрафів у випадках очевидного затягування розгляду справи. Не менш важливим є послідовне застосування судами наслідків недобросовісної поведінки, зокрема залишення без розгляду відповідних клопотань або відмови у прийнятті доказів, поданих із порушенням процесуального порядку без належного обґрунтування.

Суттєвою є також проблема відсутності єдиного підходу до оцінки поведінки сторін, на що звертають увагу деякі автори [1, с. 55].

На мою думку, ефективна протидія зловживанню процесуальними правами у сфері доказування потребує комплексного підходу.

По-перше, на нормативному рівні доцільно конкретизувати критерії зловживання, закріпивши у Господарському процесуальному кодексі України тест, що включатиме оцінку мети процесуальної дії, її впливу на хід процесу та відповідності принципу добросовісності.

По-друге, важливим є формування сталої судової практики, яка забезпечить єдність підходів до оцінки зловживання. У цьому контексті доцільним є розроблення методичних рекомендацій для суддів щодо виявлення та кваліфікації таких дій.

Ефективна протидія таким явищам можлива лише за умови поєднання нормативної конкретизації, активної ролі суду та формування єдиної судової практики.

### **Список використаних джерел**

1. Похиленко І. С. Неприпустимість зловживання процесуальними правами в господарському та адміністративному процесах. *Актуальні проблеми захисту інформаційних прав особи в умовах технологічних викликів та цифрової реальності* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред. І. С. Гриценка, М. І. Смоковича. Київ, 2019. С. 54–57. URL: <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5dd3c2f0-0363-45ff-9000-944b555a26d6/content> (дата звернення: 03.04.2026).
2. Сібільов Д. М. Презумпція добросовісності та проблеми зловживання процесуальними правами учасниками судового процесу у цивільному судочинстві. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 12. С. 85–88. URL: [https://lsei.org.ua/12\\_2025/17.pdf](https://lsei.org.ua/12_2025/17.pdf) (дата звернення: 03.04.2026).

3. Постанова Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 12.05.2025 у справі № 910/4384/24. URL: [https://protocol.ua/ua/postanova\\_kgs\\_vp\\_vid\\_12\\_05\\_2025\\_roku\\_u\\_spravi\\_910\\_4384\\_24/](https://protocol.ua/ua/postanova_kgs_vp_vid_12_05_2025_roku_u_spravi_910_4384_24/) (дата звернення: 03.04.2026).

**О. І. Дімова**

*здобувачка I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. В. Борщенко*

## **ГЛАСНІСТЬ У СУДОЧИНСТВІ: ЗМІСТ ТА ЗНАЧЕННЯ**

Принцип гласності судового процесу виступає однією з ключових засад функціонування правової системи в демократичному суспільстві, оскільки забезпечує відкритість здійснення правосуддя для громадськості. Він передбачає, що будь-яка особа має право вільно відвідувати судові засідання, знайомитися з перебігом розгляду справ та отримувати доступ до ухвалених рішень, крім випадків, прямо встановлених законом. Саме через таку публічність формується довіра до судових органів, а суспільство отримує дієвий інструмент контролю за діяльністю носіїв судової влади.

У сучасних умовах посилення уваги до питань прозорості державних інституцій значення гласності у судочинстві суттєво зростає. З одного боку, громадськість вимагає максимальної відкритості судових процедур, щоб унеможливити корупційні прояви та забезпечити неупередженість правосуддя. З іншого боку, розвиток цифрових технологій, запровадження електронного судочинства та дистанційних форм участі у процесі створюють нові можливості для реалізації принципу гласності, водночас актуалізуючи питання захисту персональних даних та інформації з обмеженим доступом. Саме тому дослідження змісту та практичного втілення цього принципу набуває особливої актуальності.

Конституційне закріплення принципу гласності міститься у частині другій статті 129 Основного Закону України, де серед

основних засад судочинства визначено «гласність судового процесу та його повне фіксування технічними засобами» [1]. Це положення встановлює безумовну вимогу до організації роботи судів, наголошуючи на тому, що закритий режим розгляду справ є винятком, який допускається лише за наявності законних підстав.

Важливість принципу гласності підтверджується не лише національними законодавчими актами, а й міжнародними стандартами у сфері прав людини. Стаття 6 Європейської конвенції з прав людини закріплює: «Кожен має право на справедливий і публічний розгляд його справи упродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, встановленим законом. Судове рішення проголошується публічно, але преса і публіка можуть не допускатися на судові засідання в інтересах моралі, громадського порядку чи національної безпеки в демократичному суспільстві, якщо того вимагають інтереси неповнолітніх або захист приватного життя сторін, або тією мірою, що суворо необхідна, на думку суду, за особливих обставин, коли публічність порушила б інтереси правосуддя» [2].

Змістовне наповнення принципу гласності розкривається через низку взаємопов'язаних елементів. Насамперед йдеться про відкритість судових засідань, яка передбачає можливість вільного доступу до зали суду для громадян та представників засобів масової інформації. Другим важливим складником виступає фіксація судового процесу за допомогою аудіо- та відеотехнічних засобів, що дозволяє відтворити хід засідання з максимальною точністю та унеможлиблює маніпулювання змістом почутих показань чи виступів. Не менш значущим є обов'язкове оприлюднення судових рішень, яке забезпечує можливість ознайомлення з результатами розгляду справи не лише для учасників процесу, а й для широкої громадськості.

Водночас законодавство передбачає випадки, коли дія принципу гласності обмежується. Підставою для проведення закритого судового засідання може бути необхідність збереження державної таємниці, захисту відомостей, розголошення яких здатне завдати шкоди національній безпеці. Також закритий режим розгляду застосовується з метою охорони приватного

життя, честі та гідності учасників процесу, особливо у справах, що стосуються інтимних сторін життя, насильницьких дій сексуального характеру або усиновлення. Окрему увагу приділено інтересам неповнолітніх: якщо розгляд справи за участю дитини може негативно вплинути на її психічний стан або репутацію, суд зобов'язаний ухвалити рішення про закритість.

Практика застосування цих обмежень свідчить про існування низки проблемних аспектів. Слід звернути увагу на те, що навіть у випадках, коли розгляд справи відбувається у закритому режимі, учасники процесу мають право знати суть доказів, які досліджуються судом. Винятки з цього правила допускаються лише тоді, коли розкриття певних відомостей може призвести до порушення охоронюваних законом інтересів. Проте будь-яке обмеження доступу до матеріалів справи має бути виправданим, пропорційним та належним чином вмотивованим у судовому рішенні.

Значення гласності у судочинстві важко переоцінити, оскільки цей принцип виконує низку важливих функцій. Він виступає запорукою справедливого судового розгляду, оскільки публічність стримує суддів від упереджених рішень та зловживань. Гласність сприяє підвищенню довіри до судової влади: коли громадяни мають змогу спостерігати за тим, як ухвалюються рішення, вони менше схильні сумніватися в об'єктивності правосуддя. Відкритість судового процесу створює умови для суспільного контролю, який може виявляти системні помилки та сприяти їх усуненню.

Сучасні тенденції розвитку судочинства демонструють посилення ролі цифрових технологій у забезпеченні гласності. Запровадження Єдиного державного реєстру судових рішень, можливість доступу до матеріалів справ в електронному вигляді, проведення судових засідань у режимі відеоконференції усе це розширює межі реалізації принципу гласності. Водночас цифровізація породжує нові виклики, пов'язані із забезпеченням захисту персональних даних, запобіганням несанкціонованому доступу до інформації та дотриманням етичних норм при поширенні відомостей про учасників процесу.

Разом з тим реалізація принципу гласності потребує постійного вдосконалення правового регулювання та правозастосовної

практики. Необхідно забезпечити розумний баланс між відкритістю судового процесу та захистом прав учасників судочинства, зокрема їхнього права на приватність. Подальша цифровізація, уніфікація підходів до застосування обмежень гласності та імплементація європейських стандартів у національне законодавство сприятимуть підвищенню якості правосуддя та зміцненню авторитету судової влади в Україні.

#### **Список використаних джерел**

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04.11.1950р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text) (дата звернення: 27.04.2026).

**Є. Ю. Дьоміна**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: д.ю.н., проф. Т. В. Степанова*

## **ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКОГО СПОРУ**

Ст. 2 Господарського процесуального кодексу України визначає головним завданням господарського судочинства вирішення судом спорів, які пов'язані з господарською діяльністю [1]. Проте на початку 2025 р. в Україні перестав діяти Господарський кодекс [2], який регулював господарські відносини. Трансформація вітчизняного правового поля, що ознаменувалася втратою чинності Господарським кодексом України, зумовлює докорінний перегляд парадигми правового регулювання економічної діяльності та актуалізує дослідження правової природи господарського спору.

Сучасний етап реформування законодавства спрямований на уніфікацію цивільно-правового регулювання. За таких обставин

господарський спір втрачає свою вузькогалузеву прив'язку до окремого кодифікованого акту, проте зберігає свою специфіку як конфлікт, що виникає у сфері професійного підприємництва та комерційного обороту.

Одночасно слід звернути увагу на те, що в законодавстві України відсутнє офіційне визначення поняття господарського спору, що з однієї сторони суттєво ускладнює правозастосовчу практику, а з іншої сторони надає широкі можливості для підходів щодо наукового трактування цієї дефініції. В переважній більшості науковці визначають господарський спір через категорії «конфлікту», «протиріччя», «суперечки». В дисертаційних дослідженнях останніх років вносяться пропозиції закріпити визначення арбітражно-господарського спору в Законах України «Про міжнародний комерційний арбітраж» як «суперечки, яка виникає на підставі договірних відносин різного характеру між вітчизняними та іноземними суб'єктами господарювання» [7, с. 58] та більш широкого терміну «конфлікт інтересів суб'єкта господарювання» в Цивільному кодексі України як збірної правової категорії [6, с. 173]. Проте в першому випадку в якості протилежних суб'єктів спору застосовуються іноземні та національні суб'єкти господарювання, а в другому випадку категорія спору включає і внутрішніх суб'єктів.

В Постанові Пленуму Вищого господарського суду України від 24 жовтня 2011 р. № 10 «Про деякі питання підвідомчості і підсудності справ господарським судам» дається спроба перерахувати види господарських спорів. Однак, як справедливо зазначає В. В. Добровольська, цей перелік є невичерпним, що створює певні проблеми для віднесення спору до господарського [5]. Тому існує необхідність в уточненні визначення господарського спору як такого та його закріплення в чинному законодавстві.

Вважаємо за доцільне запропонувати наступне визначення дефініції «господарський спір» – це правовий конфлікт, що виникає між суб'єктами господарювання, а також іншими учасниками економічних відносин у процесі здійснення ними господарської діяльності, заснований на розбіжностях стосовно суб'єктивних прав та юридичних обов'язків, що впливають із договірних, деліктних або інших правовідносин, врегульованих

нормами приватного права. Новизна запропонованого підходу до цього терміну полягає у відході від вузького «галузевого» трактування спору як такого, що регулюється виключно нормами господарського права. З огляду на втрату чинності Господарським кодексом, найбільш раціональним вбачається закріплення дефініції господарського спору в статті 2 ГПК України, оскільки він залишається основним інструментарієм вирішення конфліктів у бізнес-середовищі.

Варто звернути увагу на те, що в світовій практиці визначення господарських спорів закріплюється в різних актах. Зокрема у Франції – це Комерційний кодекс, у Німеччині – в Законі про зміцнення позицій правосуддя, у Польщі – в Цивільному процесуальному кодексі. Для України альтернативним, проте менш ефективним варіантом, могло б бути закріплення терміну у Цивільному кодексі, проте з огляду на необхідність розмежування цивільних та господарських відносин, така інклюзія призвела б до розмивання специфіки професійного підприємницького середовища.

Таким чином, можна стверджувати, що господарський спір є складним правовим явищем, де предметна ознака (зміст правовідносин) домінує над формальною, а правова природа спору визначається сукупністю професійного статусу учасників та економічного характеру їхньої взаємодії. В умовах припинення дії Господарського кодексу саме ці критерії можуть забезпечити стабільність правозастосовної практики до моменту офіційного закріплення в законодавстві дефініції, дозволяючи ідентифікувати спір як такий, що підлягає вирішенню господарським судом.

### ***Список використаних джерел***

1. Господарський процесуальний кодекс України : Закон України від 06.10.1991 р. № 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#n1490> (дата звернення 20.04.2026).
2. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 р. № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#n174> (дата звернення 20.04.2026).

3. Про деякі питання підвідомчості і підсудності справ господарським судам : Постанова Пленуму Вищого господарського суду України від 24 жовтня 2011 р. № 10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0010600-11> (дата звернення 20.04.2026).
4. Щодо визначення підвідомчості цивільних справ та господарських спорів : Інформаційний лист Верховного Суду України та Вищого арбітражного суду України від 20 липня 1995 р. № 01-8/518а. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v518a700-95#Text> (дата звернення 20.04.2026).
5. Добровольська В. В. Господарський спір (конфлікт) як об'єкт медіації. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2023. № 2. С. 36-39 (дата звернення 20.04.2026).
6. Мудрий С. М. Конфлікт інтересів у сфері господарювання: дис. ... к. ю. н. : 12.00.04. Київ, 2023. 205 с. (дата звернення 20.04.2026).
7. Прилуцька А. В. Система альтернативних способів вирішення господарських спорів : дис. ... доктора філос. : 081. Одеса, 2023. 240 с. (дата звернення 20.04.2026).

**В. О. Катюха**

*здобувачка I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. М. О. Саракуца*

## **ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В ПРОСТІР ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Європейська інтеграція України є не лише зовнішньополітичним курсом, а й глибоким внутрішнім перетворенням держави. В умовах повномасштабної війни цей процес набув ще більшого значення, оскільки став одночасно інструментом модернізації та політичним сигналом незворотності європейського вибору України.

Після подання заявки на членство 28 лютого 2022 року Україна швидко пройшла політичні етапи, пов'язані з наданням статусу кандидата та початком переговорів [1]. У червні 2024 року було офіційно відкрито переговори про вступ, а у вересні 2025 року завершився скринінг законодавства [2]. Це означає, що інтеграція перейшла від загального курсу до практичної роботи за конкретними розділами права ЄС.

Базовим документом у відносинах України з ЄС є Угода про асоціацію, яка визначає рамки політичної асоціації та економічної інтеграції [3]. Вона заклала механізм поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі, а також створила правову основу для поступового наближення українського законодавства до *acquis Communautaire* [4]. Саме через цю угоду євроінтеграція отримала системний характер і стала довготривалим державним пріоритетом.

Внутрішньою правовою опорою цього курсу є Загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу, ухвалена ще у 2004 році [3]. Надалі європейський вектор був закріплений у численних державних рішеннях, а практична реалізація адаптації стала одним із головних завдань парламенту, уряду та профільних органів [4].

Перший напрям – гармонізація законодавства. Україна має поступово привести свої норми у відповідність до стандартів ЄС у сферах конкуренції, митної справи, захисту персональних даних, екології, безпечності харчових продуктів, цифрової економіки та правосуддя. Завершення скринінгу законодавства у 2025 році стало важливим технічним кроком, який показав, у яких сферах уже досягнуто достатній рівень сумісності, а де ще потрібні додаткові зміни [3].

Другий напрям – економічна інтеграція. ЄС є головним торговельним партнером України, а Угода про асоціацію відкрила ширші можливості для торгівлі та зближення стандартів [5].

Третій напрям – фінансова та інституційна підтримка реформ. “Ukraine Facility”, запроваджений у 2024 році, покликаний підтримати відновлення, модернізацію та реформи, необхідні на шляху до членства в ЄС [6]. Таким чином, фінансова допомога пов’язується не лише з гуманітарною потребою, а й із конкретними умовами модернізації державного управління, економіки та антикорупційної системи.

У 2022 році Україна отримала статус держави-кандидата, а в червні 2024 року ЄС офіційно відкрив переговори про вступ. У 2025 році Європейська комісія відзначила подальший прогрес України закриттям необхідних вимог [1].

Важливо й те, що європейські інституції підтримують український курс не тільки через документи, а й через практичні рішення. Європейський парламент послідовно закликає до прискорення переговорів і наголошує на необхідності збереження реформаторського темпу. Для України це є політичним підтвердженням того, що її місце в європейському просторі розглядається як стратегічно бажане.

Найбільшим викликом залишається війна, яка виснажує ресурси держави, унеможливорює багато інституційних реформи та змушує концентрувати значну частину зусиль на безпеці та відновленні. За таких умов євроінтеграція потребує сталого управління і політичної єдності.

Другий виклик – якість правозастосування. Навіть добре написані закони не гарантують автоматичного наближення до стандартів ЄС, якщо суди працюють повільно, антикорупційні механізми недостатньо ефективні, а регуляторна політика залишається непередбачуваною.

Окреме значення має комунікація з суспільством. Європейську інтеграцію слід пояснювати не абстрактними гаслами, а конкретними перевагами: вищою якістю послуг, прозорими правилами для бізнесу, кращим захистом прав громадян і новими можливостями для освіти, мобільності та працевлаштування [8].

У найближчій перспективі основним завданням є подальше узгодження законодавства та повноцінне використання фінансових інструментів підтримки. У середньостроковому вимірі йдеться про відкриття та закриття переговорних кластерів, а в довгостроковому – про набуття повноправного членства в ЄС [1; 2].

Інтеграція України до Європейського Союзу є реальним, але тривалим процесом. Її успіх залежить від двох умов: послідовного впровадження європейських стандартів усередині держави та збереження політичної і фінансової підтримки з боку європейських партнерів.

Інтеграція України в простір Європейського Союзу стала стратегічним вибором, який визначає зміст державних реформ і напрямок майбутнього розвитку країни. Вона спирається на Угоду про асоціацію, внутрішню програму адаптації

законодавства, механізми фінансової підтримки та політичну солідарність ЄС [5].

Станом на 2025 рік Україна пройшла низку важливих етапів на шляху до членства: отримала статус кандидата, розпочала переговори, завершила скринінг та отримала позитивні сигнали щодо подальшого просування. Попереду залишається складна, але цілком реальна робота з реформування держави та наближення до стандартів Європейського Союзу [1; 2].

### **Список використаних джерел**

1. Укрінформ. 25 червня початок переговорів про вступ України до ЄС: що тепер буде. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3878417-25-cervna-pocatok-peregovoriv-pro-vstup-ukraini-do-es-so-teper-bude.html#:~:text=25%20червня%20початок%20переговорів%20про%20вступ%20України%20до%20ЄС:%20що%20тепер%20буде> (дата звернення 20.04.2026).
2. European Commission. Ukraine successfully completes its screening process. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-successfully-completes-its-screening-process-2025-09-30\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-successfully-completes-its-screening-process-2025-09-30_en) (дата звернення 20.04.2026).
3. European Commission. Ukraine: Negotiations and agreements. *Trade policy*. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu> (дата звернення 20.04.2026).
4. Верховна Рада України – термінологія законодавства. Термін “Acquis communautaire (acquis)». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/33294:2631> (дата звернення 20.04.2026).
5. Лебедева Ю. Європейський вектор української геополітики. *Емінак*. 2016. № 2 (14), т. 1, квіт. – черв. С. 114 (дата звернення 20.04.2026).
6. Верховна Рада України. Рамкова Угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_008-24#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text) (дата звернення 20.04.2026).
7. Ukrinform. Вступ до Євросоюзу 2027 року є нереалістичною метою – Климпуш-Цинцадзе. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/4109033-vstup-do-evrosouzu-2027-roku-e-nerealistichnou-metou-klimpuscincadze.html> (дата звернення 20.04.2026).

**Н. В. Карабан**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. А. В. Левенець*

## **МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ ПРАВ ЛЮДИНИ ВІД ДЕЗІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ**

В умовах збройного конфлікту доступ людини до інформації набуває особливого значення. Можливість розуміти реальний стан речей щодо просування ворожих військ, зміни лінії фронту, потенційні загрози від її наближення або окупації впливає не тільки на психологічний стан особи, але й може стати питанням фізичного виживання.

Головна проблема полягає в тому, що чинні міжнародні договори, що регулюють правила та звичаї ведення війни, створювалися в епоху, коли основною загрозою правам людини вважалося фізичне насильство (обстріли, катування, незаконні арешти, шкода від застосування біологічної та хімічної зброї тощо). Проте сьогодні можна спостерігати нову загрозу у вигляді когнітивних атак, коли інформаційні вкиди робляться спеціально з метою послабити опір суспільства, посіяти паніку та залякати. Таким чином, дезінформація в умовах війни – це не просто порушення свободи слова, а пряма загроза фундаментальному праву на життя та безпеку. Це створює критичну потребу в тому, щоб переглянути міжнародні правила та знайти нові способи захисту людей в інформаційному просторі.

Ст. 19 Пакту «Про громадянські та політичні права» 1966 року гарантує свободу вираження поглядів, яка включає право «шукати, одержувати та поширювати інформацію» [1, ст. 19]. Однак це право не є абсолютним. Стаття 20 Пакту чітко встановлює межу: будь-яка пропаганда війни або заклики до національної чи релігійної ненависті, що підбурюють до дискримінації чи насильства, мають бути заборонені законом [1, ст. 20]. Дезінформація у конфлікті майже завжди супроводжується «мовою

ворожнечі», що робить її незаконною з точки зору міжнародного права.

Міжнародне гуманітарне право фокусується на тому, щоб мінімізувати страждання цивільних. Тут дезінформація розглядається через дві ключові заборони: по-перше, заборона тероризувати цивільне населення. Згідно з пунктом 2 ст. 51 Додаткового протоколу I до Женевських конвенцій, заборонено поширювати загрози або вчиняти дії, головною метою яких є залякування людей [2, ст. 51]. Сучасні фейки про «замінування лікарень» або «хімічні атаки» створюють масову паніку, що за своєю суттю є актом психологічного терору. По-друге, заборона віроломства. Ст. 37 Протоколу I до Женевських конвенцій забороняє вбивати або ранити супротивника шляхом віроломства, тобто через зловживання довірою до міжнародних захисних символів [2, ст. 37]. Якщо дезінформація використовує назви чи логотипи ООН, Міжнародний Комітет Червоного Хреста (далі – МКЧХ) або преси для маскування воєнних дій, це кваліфікується як воєнний злочин.

У сучасному світі дезінформація найчастіше поширюється через приватні платформи, такі як Meta, Telegram або X (колишній Twitter). Хоча ці компанії є приватними, вони мають величезний вплив на права людини під час війни. Згідно з Керівними принципами ООН з питань бізнесу та прав людини, корпорації зобов'язані поважати права людини та вживати заходів, щоб їхня діяльність не спричиняла негативних наслідків для безпеки людей. Це означає, що якщо платформа ігнорує масові заклики до насильства або фейки про евакуацію, вона фактично порушує міжнародні стандарти відповідального бізнесу. Тому роль модерації контенту в зонах конфлікту стає не просто питанням «правил спільноти», а юридичним обов'язком щодо захисту права на життя.

Правовий зв'язок між інформацією та масовими вбивствами був остаточно підтверджений у практиці міжнародних трибуналів. Найвідомішим прецедентом є «Справа Медіа» (Міжнародний трибунал по Руанді). Суд встановив, що засновники та журналісти радіостанції RTLM, які поширювали дезінформацію про «ворогів народу», винні у підбурюванні до геноциду [3]. Це рішення довело: інформаційний вплив може бути таким же руйнівним, як і фізична зброя.

Підсумовуючи, варто зазначити, що дезінформація в умовах збройних конфліктів – це вже не просто питання «правди чи брехні». Це реальна загроза життю, яка використовує прогалини в міжнародному праві та технологічну недосконалість сучасного світу. Ми з'ясували, що поширення фейків сьогодні прирівнюється до психологічного терору та може бути формою воєнного злочину (віроломства).

Для подолання цих загроз ми можемо запропонувати наступні шляхи вирішення ключових проблем: по-перше, необхідно закріпити поняття «інформаційної агресії». Потрібно офіційно визнати, що дезінформація, яка призвела до реальних людських жертв (наприклад, через зірвану евакуацію), має розглядатись Міжнародним кримінальним судом як елемент воєнного злочину; по-друге, розробити нормативно-правовий акт, в якому закріпити, що соціальні мережі повинні бути зобов'язані в пріоритетному порядку верифікувати інформацію від офіційних гуманітарних організацій (МКЧХ, ООН) та миттєво блокувати заклики до насильства в зонах конфлікту під загрозою накладання санкцій; по-третє, впровадження обов'язкових державних програм з медіаграмотності, особливо в країнах, що перебувають у зоні ризику. Людина, яка вміє перевіряти інформацію, стає менш вразливою ціллю для ворожої пропаганди.

#### **Список використаних джерел**

1. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права : Пакт Орг. Об'єдн. Націй від 16.12.1966 : станом на 19 жовт. 1973 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_043#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text) (дата звернення: 14.04.2026).
2. Додатковий протокол до Женевських конвенцій від 12 серпня 1949 року, що стосується захисту жертв міжнародних збройних конфліктів (Протокол I), від 8 червня 1977 року (укр/рос) : Протокол Орг. Об'єдн. Націй від 08.06.1977 : станом на 8 груд. 2005 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_199#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_199#Text) (дата звернення: 14.04.2026).
3. Прокурор проти Фердинанда Нахімани, Жана-Боско Бараягвізи, Хассана Нгезе (Справа № ICTR-99-52-Т). Рішення та вирок / Міжнародний кримінальний трибунал щодо Руанди. 2003. 3 грудня. URL: <https://unictr.irmct.org/en/cases/ictr-99-52> (дата звернення: 14.04.2026).

**Х. А. Коваль**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: д.ю.н., проф. Т. В. Степанова*

## **ВИКОРИСТАННЯ МЕДІАЦІЇ ПРИ ВИРІШЕННІ ГОСПОДАРСЬКИХ СПОРІВ**

Трансформація економічних відносин в Україні супроводжується зростанням кількості господарських конфліктів. За таких умов зростає інтерес до альтернативних способів врегулювання спорів, серед яких важливе місце займає медіація.

Нормативне закріплення медіації створило передумови для її розвитку, причому особливого значення вона набуває у сфері господарських правовідносин, оскільки «забезпечує збереження ділового партнерства, дозволяє врахувати особливості конкретного бізнес-процесу, мінімізує репутаційні ризики» [1, с. 54]. Тому медіація виконує не лише правовідновну, а й стабілізаційну функцію, даючи сторонам можливість врахувати взаємні інтереси, зменшити витрати часу та коштів і уникнути затягування спору.

Практика Верховного Суду демонструє поступове включення медіації у господарський процес. Показовою є справа № 910/18802/21, у якій Касаційний господарський суд зупинив касаційне провадження у зв'язку з ініціюванням сторонами процедури медіації [2]. Суд виходив із того, що сторони мають право врегулювати спір поза межами судового розгляду, а реалізація цього права потребує тимчасового припинення процесуальних дій.

Поєднання наукових підходів і судової практики дозволяє виявити суперечність між нормативним закріпленням медіації та реальним рівнем її застосування. Це зумовлено низкою факторів. По-перше, медіація не має обов'язкового характеру й повністю залежить від ініціативи сторін. По-друге, як слушно зазначає О. О. Герасименко, «невизначеними залишаються питання практичних механізмів інтеграції медіації в судові

процедури, ефективності взаємодії суддів і медіаторів» [1, с. 53], що істотно ускладнює її практичне застосування. По-третє, результати медіації не мають достатньої самостійної юридичної визначеності без подальшого судового затвердження. Слід погодитися також з деякими дослідниками, що «низький рівень обізнаності громадян і бізнесу про можливості медіації; недостатня підготовка медіаторів; відсутність економічних стимулів» [3, с. 539] також виявляються негативними чинниками у поширенні даного інституту.

Подолання виявлених проблем потребує не лише вдосконалення законодавства, а й зміни загального підходу до ролі медіації у господарських правовідносинах.

У цьому контексті доцільним видається розширення практики звернення до медіації у тих категоріях спорів, де можливе досягнення компромісу без шкоди для публічного інтересу. До таких категорій спорів, у яких застосування медіації є найбільш доцільним, слід віднести, передусім, договірні спори між суб'єктами господарювання, зокрема спори, що виникають з договорів поставки, підяду, надання послуг, де ключове значення має не лише юридичний результат, а й збереження довгострокових ділових відносин. Практичну цінність медіація має і у спорах щодо виконання грошових зобов'язань, де сторони можуть погодити реструктуризацію боргу, відстрочку або зміну умов виконання, що виходить за межі стандартних судових рішень.

Ефективною медіація може бути у корпоративних конфліктах (між учасниками товариства, щодо управління чи розподілу прибутку), оскільки судове вирішення таких спорів часто призводить до остаточного руйнування бізнесу.

Окрему увагу слід приділити процесуальній інтеграції медіації. Зокрема, доцільно посилити роль суду у стимулюванні сторін до мирного врегулювання спору на підготовчій стадії. Зокрема, доцільно передбачити в Господарському процесуальному кодексі України обов'язкове інформування сторін суддею про можливість медіації у підготовчому провадженні, а також пропозиція сторонам пройти медіацію до закінчення розгляду справи по суті.

Паралельно, як зазначають деякі автори, «необхідно розвивати професійну підготовку медіаторів, стимулювати

звернення до медіації шляхом податкових або процесуальних переваг» [3, с. 540], зокрема можливість врахування витрат на медіацію у складі витрат підприємства або надання податкових пільг для сторін, які врегулювали спір шляхом медіації.

Підвищення ефективності медіації також безпосередньо пов'язане з професійним розвитком медіаторів, адже «невід'ємною умовою ефективного функціонування системи медіації є розробка спеціалізованих програм підготовки медіаторів» [3, с. 540]. Для господарських спорів це має особливе значення, оскільки такі конфлікти часто вимагають не лише правових знань, а й розуміння економічних процесів, договірної практики та специфіки бізнес-комунікації. Для підвищення ефективності медіації у господарських спорах доцільно впровадити спеціалізовану підготовку медіаторів, орієнтовану саме на комерційні конфлікти. Така підготовка повинна включати не лише загальні навички комунікації, а й базові знання у сфері господарського права, фінансового аналізу, договірних конструкцій та корпоративного управління.

Паралельно варто розглянути можливість залучення суддів у відставці або практикуючих юристів до програм підготовки медіаторів, що сприятиме поєднанню теоретичних і практичних компетенцій.

Проведений аналіз свідчить, що медіація має значний потенціал у сфері вирішення господарських спорів, однак її використання в Україні залишається обмеженим.

### **Список використаних джерел**

1. Герасименко О. О. Правові засади та ефективність медіації у вирішенні господарських спорів. *Legal Bulletin*. 2025. Вип. 4 (18). С. 51–56. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/9764> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Ухвала Верховного Суду у складі Касаційного господарського суду від 30.01.2024 у справі № 910/18802/21 (910/3248/22). URL: <https://verdictum.ligazakon.net/document/116698040> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Пушкіна О., Чабаненко М. Медіація як спосіб врегулювання адміністративних, господарських, інвестиційних та цивільних майнових правовідносин. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 3. С. 537–540. URL: [https://lsej.org.ua/3\\_2025/131.pdf](https://lsej.org.ua/3_2025/131.pdf) (дата звернення: 15.04.2026).

**О. С. Кожухар**

*здобувач I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. Л. А. Ольховик*

## **ДЕЛЕГОВАНІ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЙНІ АКТИ В ПРАВІ ЄС: МЕЖІ ПОВНОВАЖЕНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОМІСІЇ**

Сучасна структура Європейського Союзу після набрання чинності Лісабонським договором зазнала фундаментальної трансформації, яка вивела питання розмежування повноважень інституцій на новий рівень. Актуальність дослідження делегованих та імплементаційних актів зумовлена тим, що ці інструменти стали основою щоденного управління ЄС.

У науковій літературі це питання досліджували: О. Подолянко та Г. Юдіна – щодо особливостей функціонування Єврокомісії; І. Дір – про Єврокомісію як одну з основних інституцій.

Метою даної роботи є виявлення критеріїв розмежування делегованих та імплементаційних актів та окреслення меж дискреції Єврокомісії.

Створення сучасної Європейської Комісії (далі – ЄК) відбулося з набранням чинності Договору про ЄС 1993 року. Відтоді суттєвих видозмін ЄК зазнала з набуттям чинності Лісабонської угоди 2007 р. [1, с. 31].

Важливо дослідити які повноваження має ЄК: а) вона має право пропонувати нове законодавство [2, с. 211]; б) може ініціювати справу проти Ради Міністрів і Парламенту, якщо дійде висновку, що дії цих органів суперечать законодавству; в) має певні повноваження щодо юридичних і фізичних осіб. Так, вона може накладати штрафи та інші санкції за порушення ними законодавства ЄС; г) має широкі повноваження щодо вибору методів здійснення своїх завдань; ґ) відповідає за підготовку проекту бюджету ЄС [3].

Тобто ЄК бере участь у законодавчому процесі, є частиною виконавчої влади ЄС і має квазісудові та наглядові повноваження [4, с. 375]. Вважаємо за доцільне поглибитись

у термінологію та зазначити, що особливість юрисдикції квазісудових органів полягає в тому, що вони мають право приймати до розгляду заяви держав, юридичних осіб, фізичних осіб про факти порушення будь-якою державою норм міжнародного права. Вони не виносять юридично обов'язкових рішень, але поєднують політичні та юридичні засоби врегулювання спорів [5, с. 85].

Більше того, із підписанням Лісабонського договору згідно зі ст. 290 Договору про функціонування ЄС (ДФЄС), Комісія набула права самостійно видавати делеговані акти. Відповідно до ст. 291 ДФЄС, ЄК уповноважена імплементувати акти обов'язкового характеру [1, с. 31–32].

Імплементативні та делеговані акти допомагають забезпечити послідовне застосування прийнятого законодавства ЄС або визначають технічні деталі [6]. Після прийняття закону може виникнути необхідність його оновлення, щоб відобразити зміни в певному секторі або забезпечити його належне впровадження [7]. Тож розглянемо різницю між делегованими та імплементативними актами.

Делеговані акти – це акти незаконодавчого характеру, прийняті ЄК, які служать для внесення змін або доповнення несуттєвих елементів законодавчого акта ЄС. Повноваження Комісії щодо прийняття делегованих актів підлягають суворим умовам: базовий акт повинен визначати цілі, зміст, обсяг та тривалість делегування повноважень; фактичний делегований акт не може змінювати суттєві елементи базового акта; делеговані акти можуть мати лише загальне застосування [8]. Вони набувають чинності лише за відсутності заперечень у Раді та Парламенті. Прикладами можуть бути правила надання інформації про подорожі, вимоги до маркування харчових продуктів [6].

Імплементативні акти ЄС – це акти, які приймаються для забезпечення однакового використання права ЄС у всіх державах членах. Вони є незаконодавчими актами та можуть мати індивідуальне або загальне застосування. Ці акти спрямовані на створення єдиних умов для імплементативної відповідного законодавчого акта [9]. Комітети національних експертів розглядають проект імплементативного акта ЄК. Їхня думка може

бути обов'язковою або необов'язковою, залежно від процедури. Однак Рада та Парламент не можуть блокувати прийняття акта [6]. Найчастіше єдиних умов впровадження потребують сфери оподаткування, сільського господарства, внутрішнього ринку тощо.

Підсумовуючи, можна констатувати, що основна різниця між делегованими та імплементаційними актами полягає в характері їхнього впливу на правове поле: якщо перші дозволяють Комісії адаптувати та доповнювати несуттєві елементи законодавства, то другі спрямовані на забезпечення уніфікованого впровадження норм у державах-членах. Встановлена система подвійного контролю, через право вето Парламенту та Ради для делегованих актів і через механізми комітології для імплементаційних актів, виступає надійним запобіжником проти надмірної концентрації влади та гарантує дотримання принципу демократичної легітимності в межах правового порядку Європейського Союзу.

#### Список використаних джерел

1. Подолянко О. Особливості функціонування неماжоритарних інституцій. Досвід ЄС та України. Київ, 2020. 78 с. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/014f9e8a-e2b8-4093-baed-731ff9ad96e7/content> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Дір І. Основні інституції Європейського Союзу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 3, № 82. С. 207–213. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/05/35-2.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Солоненко О. *Право Європейського Союзу : мультимед. навч. посіб. / Нац. акад. внутр. справ*. URL: <https://arm.navs.edu.ua/books/eulaw/info/lec4.html> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Юдіна Г. Особливості функціонування інституційного механізму Європейського Союзу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 4, № 85. С. 370–377 (дата звернення: 15.04.2026).
5. Бойко І. Трибуналізація міжнародного правопорядку як ознака міжнародного правосуддя. *Правова позиція*. 2021. Т. 1, № 30. С. 83–87 (дата звернення: 15.04.2026).

**D. A. Postna**

*the 1st year student of the second (master's) level of higher education  
specialty "Law"*

*Scientific adviser: Candidate of juridical sciences, Assoc. Prof. A. V. Levenets*

*Language adviser: PhD in Linguistics, Assoc. Prof. T. Karavayeva*

## **CHALLENGES OF PERSONAL DATA PROTECTION IN THE CONTEXT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT**

Artificial intelligence (hereinafter referred to as AI), due to the specifics of its nature, is inseparably linked to the continuous processing of personal data. Its active development over recent years has only increased the volume of such processing, which invariably requires proper legal regulation to prevent possible violations and information leaks. At the same time, at present, the legal regulation of the use of artificial intelligence, especially in the context of personal data protection, remains largely vague.

The very concept of AI currently lacks a universally accepted definition. The European Union Artificial Intelligence Act, in Article 3 (1), establishes that artificial intelligence is a “machine-based system that is designed to operate with varying levels of autonomy and that may exhibit adaptiveness after deployment, and that, for explicit or implicit objectives, infers, from the input it receives, how to generate outputs such as predictions, content, recommendations, or decisions that can influence physical or virtual environments” [1]. At the national level, this concept is contained in the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine, approved by the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 2 December 2020 No. 1556-r: “artificial intelligence is an organized set of information technologies, the use of which makes it possible to perform complex tasks by using a system of scientific research methods and information-processing algorithms obtained or independently created during work, as well as to create and use one’s own knowledge bases, decision-making models, information-processing algorithms, and to determine ways of achieving the assigned tasks” [2].

Thus, the basis of AI functioning in general, and first and foremost of large language models (LLMs) as one of its types, is the processing of large amounts of information that enable it to perform user tasks. Such information, depending on the stage of its use and the specifics of its formation, may be divided into the following categories: 1) training databases – that is, information provided to AI by developers for the purpose of training; 2) trained AI models – after training, the model itself also effectively becomes an information database containing a core body of data; 3) deployment-integrated data – volumes of information that supplement the databases of the base model, in particular system prompts and external databases to which AI has access; 4) data provided by the user, also known as inferred group data – information provided directly to AI by a person when using it, starting from the moment of entering personal data during registration in the program, and ending with direct requests to the model; 5) output data – information generated by AI as a result of performing the user's tasks [3, p. 3–4].

Each of these types of information may contain a certain amount of personal data, which requires compliance with the general requirements for their processing. Thus, pursuant to Articles 6 and 11 of the Law of Ukraine “On Personal Data Protection” [4], and Article 5 of the EU General Data Protection Regulation, the processing of personal data must comply with the following principles: “lawfulness, fairness and transparency”; “purpose limitation”; “data minimization”; “accuracy”; “storage limitation”; “integrity and confidentiality”; “accountability” [5].

At the same time, in the context of artificial intelligence, compliance with these principles poses new challenges. In particular, O.Kozhukhar draws attention in his scholarly article to a number of problems that primarily arise from the mass nature of AI personal data processing. This leads to the practical impossibility of obtaining consent from data subjects, especially in the context of additional integrated data, which AI collects and processes largely independently of developer-provided information, primarily from publicly available sources. Moreover, the further processing of such personal data is secondary in nature, which makes it possible to process personal data for purposes that do not correspond to the original purpose of their collection [6, p. 83–85]. A significant volume of data and the complexity of the algorithms used

to process it make it difficult to isolate and trace personal data within the information array. As a result, this disrupts the entire system of principles: from the basic transparency of the processing process to the overaccumulation of data, which is collected in volumes greater than necessary for the purpose of processing and stored for a long period of time [7, p. 14–15]. In this regard, another problem also arises: the prolonged storage of data increases the risks of data breaches. Particularly important in this regard is the judgment of the European Court of Human Rights of 27 July 2017 in the case of *Satakunnan Markkinapörssi Oy and Satamedia Oy v. Finland* (application no. 931/13), in which the Court held that the mere fact that information is available in open sources does not automatically exclude its protection under Article 8 of the European Convention on Human Rights [8]. This entails the need to comply with the full range of data subject rights and the data processing principles mentioned earlier.

As of today, there are various methods of solving the problems that can ensure the protection of personal data in the context of the use of AI [7, p. 20–23]: 1) minimization of the amount of personal data collected and processed by AI, both at the stage of information collection (in particular, the introduction of restrictions on the sources and categories of personal data) and at the stage of data storage (ensuring the deletion of outdated information or information that no longer corresponds to the purpose of personal data processing); 2) application of privacy-enhancing technologies (PETs) that ensure anonymization of personal data, in particular the use of synthetic data instead of direct personal data; 3) informing the data subject about the collection and processing of their personal data in relation to information provided by the AI user themselves.

According to the White Paper on AI Regulation in Ukraine, proposed by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine in 2024, Ukraine has chosen a “bottom-up” approach to AI regulation, which provides for the use of extra-legislative mechanisms, and only then the introduction of appropriate regulatory measures [9, p. 13]. At the same time, the currently applicable Law of Ukraine “On Personal Data Protection”, adopted in 2010, in our view, does not correspond to the modern realities of the development of digital technologies, and AI in particular [4]. Since 2022, a new Draft Law on Personal Data Protection

has been under development, aimed at ensuring the implementation of the EU General Data Protection Regulation. At the same time, this draft law has still not been adopted [10]. In addition, it contains only general provisions on personal data protection, leaving open the need for more detailed regulation of the development and functioning of artificial intelligence. At the same time, given the transboundary nature of AI systems, which process personal data of individuals worldwide through Internet technologies, there is a need to adopt an international legal instrument in this sphere. Such an instrument should establish a common foundational approach and core principles for regulating AI and ensuring the protection of data subjects' rights.

### *References*

1. Artificial Intelligence Act : Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> (Accessed: April 30, 2026).
2. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. Дата оновлення: 29.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (Accessed: April 30, 2026).
3. Rethinking Data Protection in the (Generative) Artificial Intelligence Era / Yiming Li and others. Perspective. URL: [https://www.researchgate.net/publication/393332765\\_Rethinking\\_Data\\_Protection\\_in\\_the\\_Generative\\_Artificial\\_Intelligence\\_Era](https://www.researchgate.net/publication/393332765_Rethinking_Data_Protection_in_the_Generative_Artificial_Intelligence_Era) (Accessed: April 30, 2026).
4. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. Дата оновлення: 14.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#n40> (Accessed: April 30, 2026).
5. General Data Protection Regulation : Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng> (Accessed: April 30, 2026).
6. Кожухар О. Правове регулювання систем штучного інтелекту та захист персональних даних: лінії взаємозв'язків. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2025. № 16. С. 80–87. URL: <https://nrplaw.ukma.edu.ua/article/view/347743/336412> (Accessed: April 30, 2026).

7. Generative AI: The Data Protection Implications. CEDPO AI Working Group. 2023. URL: <https://cedpo.eu/wp-content/uploads/generative-ai-the-data-protection-implications-16-10-2023.pdf> (Accessed: April 30, 2026).
8. Satakunnan Markkinapörssi Oy and Satamedia Oy v. Finland, № 931/13, decision of 27 June 2017, ECHR. URL: [https://hudoc.echr.coe.int/fre#{%22itemid%22:\[%22001-175121%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/fre#{%22itemid%22:[%22001-175121%22]}) (Accessed: April 30, 2026).
9. Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри. Версія для консультацій / відп. за розробку Г. Румянцев. Міністерство цифрової трансформації України. 2024. 30 с. URL: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/bila-kniga-z-regulyuvannya-si-v-ukrayini-bacennya-mincifri/Регулювання%20ШІ.pdf> (Accessed: April 30, 2026).
10. Проект Закону про захист персональних даних № 4775-IX від 10.02.2026. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/40707> (Accessed: April 30, 2026).

**Д. С. Романишина**

*здобувачка I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. В. Борщенко*

## **ЗМАГАЛЬНІСТЬ ЯК ГАРАНТІЯ СПРАВЕДЛИВОГО СУДУ**

Принцип змагальності є основоположним інструментом досягнення справедливості, що утримує суд від упередженості та забезпечує кожній стороні право бути почутою. Розглядаючи даний компонент, важливо розуміти, що досягнення справедливого суду можливе лише за умови взаємодії змагальності із іншими, не менш важливими принципами: доступності, самостійності, процедурності, безсторонності судової влади тощо.

Наприклад, доступність судової влади гарантує відсутність дискримінації щодо права сторін у забезпеченні судового захисту; самостійність є фактором, який дозволяє суб'єктам діяти на власний розсуд; процесуальність встановлює чіткі межі та порядки такої діяльності, створюючи відповідний правовий простір, а безсторонність забезпечує об'єктивність суду як нейтрального арбітра, що гарантує реальну змагальність сторін. Саме тому деформація будь-якого з цих елементів – будь-яке обмеження

чи вихід за процесуальні рамки – миттєво руйнує увесь каркас принципу змагальності, перетворюючи суд на неврегульований на достатньому рівні простір із безліччю правових прогалин у функціонуванні.

Звертаючись до історичної ретроспективи, принцип змагальності пройшов довгий шлях еволюції, перш ніж остаточно закріпитися у ст. 129 Конституції України.

У період Київської Русі принцип змагальності ще не був сформований як самостійна засада судочинства, однак елементи змагального процесу вже існували у формі звинувачувального судочинства, за якого сторони самостійно обґрунтовували та доводили свою позицію.

У подальшому значення принципу змагальності поступово посилювалося, а його нормативне закріплення набуло більш чіткого характеру. Вперше як один із основоположних принципів правосуддя змагальність була визначена у Статуті цивільного судочинства, затвердженому 20 листопада 1864 року. В якому зазначалось, що «реалізація принципу змагальності відбувалася шляхом виступів позивача та відповідача, які зазначали позиції та обставини які суд приймав до відома щодо вирішення спору. Роль суду у такому випадку відводилася винесенню рішення, заснованого на документах, поданих сторонами, та доказах, що були зазначені в усній формі (ст. 81, 331, 336 Статуту цивільного судочинства 1864 року)» [1].

У радянський період відбувся історичний регрес і повернення до слідчої форми судового процесу. Принцип змагальності був обмежений ідеологією.

Цілісну систему співпраці сторін у судовому процесі було закріплено на міжнародному рівні у Європейській Конвенції з прав людини 1950 року (надалі – Конвенції). У даному нормативно-правовому акті змагальність сторін розглядається як загальне право кожного учасника судового процесу на справедливий суд. У статті 6 Конвенції зазначено, що «кожен має право на справедливий і публічний розгляд його справи упродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, встановленим законом, який вирішить спір щодо його прав та обов'язків цивільного характеру або встановить обґрунтованість

будь-якого висунутого проти нього кримінального обвинувачення» [2].

Конвенція забезпечує умови для того, щоб суд залишався об'єктивним незалежно від фактичних і юридичних обставин справи та застосовував норми процесуального законодавства по відношенню до всіх учасників, без диференціації за соціальним станом, гендером, віком, національністю тощо.

Сторони, у свою чергу, мають рівні права на обґрунтування своєї позиції, подання доказів, спростування аргументів протилежної сторони та загальний доступ до матеріалів справи. У такий спосіб забезпечується ще й принцип рівності, що доповнює систему взаємодії всіх фундаментальних елементів, яка розглядалася раніше.

Принцип змагальності сторін продовжує розвиватися відповідно до сучасних тенденцій цифровізації судочинства та впровадження новітніх технологій у правову сферу. Одним із актуальних напрямів є використання технологій штучного інтелекту у судовому процесі, зокрема для технічної допомоги суддям при аналізі доказів, систематизації матеріалів справи, розшифровці аудіозаписів судових засідань та оптимізації документообігу. Використання таких технологій сприяє підвищенню оперативності та ефективності здійснення правосуддя, а також створює додаткові можливості для реалізації принципу змагальності сторін.

Водночас імплементація цифрових технологій у судову діяльність потребує забезпечення належних гарантій алгоритмічної прозорості, рівного доступу учасників процесу до цифрових інструментів та ефективного контролю за функціонуванням відповідних систем. За умови дотримання цих вимог використання сучасних технологій здатне посилити процесуальні можливості сторін, забезпечити більш повне дослідження доказів і сприяти об'єктивності судового розгляду.

Принцип змагальності є однією з ключових засад справедливого судочинства, оскільки забезпечує рівність сторін у реалізації процесуальних прав, можливість вільного подання доказів, аргументів та заперечень, а також унеможливорює односторонній вплив на результати розгляду справи. Його становлення

відбувалося протягом тривалого історичного розвитку судочинства від ранніх форм звинувачувального процесу до сучасних демократичних моделей правосуддя. Важливе значення для закріплення цього принципу на міжнародному рівні мала Європейська конвенція з прав людини, положення якої гарантують право особи на справедливий і публічний судовий розгляд.

Особливістю сучасного розуміння принципу змагальності є його тісний взаємозв'язок з іншими засадами судочинства, зокрема принципами рівності сторін, гласності, незалежності суду та верховенства права. При цьому роль суду у забезпеченні змагальності може відрізнятися залежно від виду судочинства: від переважно нейтральної позиції у цивільному процесі до більш активної участі у збиранні доказів в адміністративному судочинстві.

Таким чином, принцип змагальності сторін є не лише формально закріпленою процесуальною нормою, а фундаментальною гарантією справедливого правосуддя, що постійно адаптується до сучасних викликів розвитку суспільства та цифрових технологій.

#### **Список використаних джерел**

1. Ханаєва Є. Г. Поняття принципу змагальності в цивільному процесуальному праві України. *Журнал науковий огляд*. 2019. Т. 4. № 57. С. 110–119. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1822> (дата звернення: 03.04.2026).
2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) від 04.11.1950р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text) (дата звернення: 03.04.2026).

**Д. В. Тарасенко**

*здобувачка I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. В. В. Борщенко*

## **СУДОВА ВЛАДА: АВТОНОМІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У ПРАВОВІЙ ДЕРЖАВІ**

Сучасний етап розвитку державності характеризується підвищеною увагою до функціонування судової влади як ключового елемента забезпечення верховенства права. У контексті трансформаційних процесів, які відбуваються в Україні, питання автономії судової влади набуває особливої актуальності. Саме незалежний і ефективний суд є фундаментом правової держави, гарантом дотримання прав і свобод людини та громадянина, а також важливим інструментом стримування та протидії у системі державної влади.

Деякі автори зазначають, що судова влада як самостійна гілка державної влади здійснює функції, пов'язані із реалізацією правосуддя, вирішенням правових спорів та захистом прав і законних інтересів учасників правовідносин. Її автономія проявляється в організаційній, функціональній та фінансовій незалежності від законодавчої і виконавчої гілок влади. Незалежність судової влади є не лише конституційною вимогою, а й необхідною умовою забезпечення справедливого, об'єктивного та неупередженого судочинства [1]. Отже, автономія судової влади є однією з ключових гарантій ефективного функціонування правової держави та забезпечення верховенства права. Незалежність суду створює умови для здійснення справедливого й неупередженого правосуддя та сприяє підвищенню довіри суспільства до судової системи.

Одним із ключових елементів автономії судової влади є недопустимість будь-якого незаконного впливу на суддів під час здійснення ними правосуддя. Відповідно до ст. 126 Конституції України, «незалежність і недоторканність судді гарантуються Конституцією і законами України», а «вплив на суддю

у будь-який спосіб забороняється» [2]. Така гарантія поширюється як на зовнішній вплив з боку органів державної влади, політичних чи громадських структур, так і на внутрішній тиск у межах судової системи. Незалежність суддів є необхідною умовою забезпечення об'єктивного та справедливого судового розгляду і виступає важливою складовою принципу верховенства права.

Водночас автономія судової влади повинна поєднуватися з принципом відповідальності та здійснюватися в межах закону. Судова система має функціонувати на засадах відкритості, гласності, прозорості та підзвітності суспільству, а важливу роль у цьому відіграють механізми дисциплінарної відповідальності суддів, діяльність органів суддівського врядування та інструменти громадського контролю.

Значення судової влади у правовій державі полягає не лише у вирішенні правових спорів, а й у формуванні правової культури суспільства та забезпеченні стабільності правозастосовної практики. Через здійснення правосуддя та конституційного контролю судова влада сприяє утвердженню принципів справедливості, законності та захисту прав людини.

Особливої актуальності питання незалежності та автономії судової влади набувають в умовах демократичних перетворень і європейської інтеграції України. Міжнародні стандарти незалежності судів, закріплені в Європейській конвенції з прав людини та практиці Європейського суду з прав людини, вимагають подальшого вдосконалення судової системи, підвищення професійного рівня суддівського корпусу та забезпечення прозорих процедур призначення й відповідальності суддів. Водночас важливим напрямом розвитку судової влади є цифровізація судочинства, яка сприяє підвищенню відкритості судових процесів та доступності правосуддя для громадян.

Важливим складником автономії судової влади є дотримання суддями високих стандартів професійної етики. Відповідно до ст. 56 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» суддя зобов'язаний «дотримуватися правил суддівської етики, у тому числі виявляти та підтримувати високі стандарти поведінки у будь-якій діяльності з метою укріплення суспільної

довіри до суду» [3]. Незалежність суду нерозривно пов'язана з доброчесністю, відповідальністю та неупередженістю суддів, оскільки саме ці якості забезпечують довіру суспільства до правосуддя. У цьому аспекті особливого значення набуває ефективне функціонування механізмів контролю за дотриманням етичних норм, а також забезпечення постійного професійного вдосконалення суддівського корпусу.

Не менш важливим є забезпечення балансу між незалежністю судової влади та її підзвітністю суспільству. Відповідно до ст. 126 Конституції України «незалежність і недоторканність судді гарантуються Конституцією і законами України», а «вплив на суддю у будь-який спосіб забороняється» [2]. Водночас надмірна ізолюваність судової системи може призвести до послаблення контролю та зниження рівня відповідальності, тоді як необґрунтоване втручання в діяльність судів створює загрозу порушення принципів справедливості та неупередженості правосуддя. Саме тому одним із ключових завдань сучасної правової держави є формування оптимального співвідношення між автономією судової влади та ефективними механізмами її контролю.

Отже, автономія судової влади є необхідною умовою функціонування правової держави, оскільки забезпечує самостійність суддів, об'єктивність судового розгляду та належний захист прав і свобод людини. Водночас ефективність судової системи можлива лише за умови поєднання незалежності судів із принципами відкритості, відповідальності та підзвітності суспільству.

### **Список використаних джерел**

1. Белов Д. М., Придачук О. А. Місце та роль судової влади в системі органів державної влади: реалізація принципу народовладдя. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 1. С. 535–540 (дата звернення: 27.04.2026).
2. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 27.04.2026).
3. Про судоустрій і статус суддів. Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> (дата звернення: 27.04.2026).

**К. Г. Тижук**

*здобувач I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. Л. А. Ольховик*

## **ДЕМОКРАТИЧНИЙ ДЕФІЦИТ У ЄС ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ: РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ**

Актуальність цієї теми зумовлена кризою довіри між суспільством та керівними органами союзу, яка загострюється на тлі масштабних геополітичних, економічних та кліматичних проблем. Демократичний дефіцит виникає через те, що держави-члени передають повноваження на наднаціональний рівень, які не контролюються безпосередньо національними парламентами, а Європарламент (ЄП) має обмежені інструменти прямого впливу порівняно з Єврокомісією.

Окремі аспекти дефіциту демократії як однієї з основних проблем в Європейському Союзі висвітлюються у багатьох працях відомих науковців. Так, О. І. Станкевич – розкрив тему демократичного дефіциту у Європейському Союзі та механізми його подолання, С. О. Вовк – парламентський контроль у системі інституцій Європейського Союзу, І. В. Яковюк – про роль Європейського парламенту у механізмі забезпечення демократії в ЄС, Т. С. Шельчук – розкрив сучасний стан демократичного дефіциту Європейського Союзу та перспективи подолання.

Метою роботи є дослідження інституту «дефіциту демократії» в Європейському Союзі, визначення основних причин його виникнення та пошук шляхів для подолання цієї проблеми.

Одна з головних цінностей Європейського Союзу (далі – ЄС, Союз), як і кожної цивілізованої держави – демократія, яка являє собою багатоманітний інститут, основами якого є контроль населення за прийняттям рішень та політична рівність усіх громадян. Проблема демократичного дефіциту виникла внаслідок передачі значної частини державних повноважень на наднаціональний рівень. Як зазначає Т. С. Шельчук, демократичний

дефіцит проявляється у недостатньому рівні контролю громадян за діяльністю інституцій ЄС та у віддаленості процесу прийняття рішень від населення держав-членів [1, с. 11]. Однією з головних причин цієї проблеми є складність інституційної системи Європейського Союзу. Значна частина рішень ухвалюється Європейською комісією та Радою ЄС, що тривалий час обмежувало вплив представницьких органів на політичний процес. У процесі подолання демократичного дефіциту ключову роль почав відігравати Європейський парламент. Спочатку цей орган мав переважно консультативні функції, однак із розвитком європейської інтеграції його повноваження поступово розширювалися. Особливо важливе значення у цьому процесі мав Лісабонський договір, після якого Європейський парламент отримав значно ширші законодавчі та контрольні повноваження.

Сьогодні Європейський парламент бере участь у законодавчому процесі нарівні з Радою ЄС, затверджує бюджет Європейського Союзу та здійснює контроль за діяльністю Європейської комісії. Як зазначає І. В. Яковюк, посилення ролі Європейського парламенту стало важливим етапом розвитку принципу представницької демократії у функціонуванні Європейського Союзу [2, с. 214]. Саме через парламент громадяни держав-членів отримують можливість впливати на формування політики ЄС. Одним із найважливіших елементів парламентського контролю є процедура затвердження складу Європейської комісії. Європейський парламент проводить слухання кандидатів на посади єврокомісарів та має право висловити вотум недовіри Комісії. Такі механізми забезпечують підзвітність виконавчих органів перед представниками громадян ЄС. Як наголошує С. О. Вовк, саме посилення контрольної функції парламенту стало одним із ключових напрямів подолання демократичного дефіциту в Європейському Союзі [3, с. 283].

Водночас демократизація ЄС не обмежується лише розширенням повноважень Європейського парламенту. Важливого значення набуває розвиток механізмів безпосередньої участі громадян у політичному процесі. Одним із таких механізмів є Європейська громадянська ініціатива, яка надає громадянам можливість ініціювати розгляд законодавчих пропозицій на рівні ЄС. На думку А. В. Кулабухової, розвиток

подібних механізмів сприяє зміцненню демократичної легітимності Європейського Союзу та формуванню активного громадянського суспільства [4, с. 175].

Попри позитивні зміни, проблема демократичного дефіциту залишається актуальною і сьогодні. Як зазначає М. О. Баймуратов, у ЄС продовжує існувати суперечність між наднаціональним характером управління та необхідністю забезпечення ефективного демократичного контролю [5, с. 18]. Частина рішень, особливо у сферах зовнішньої політики та безпеки, досі ухвалюється переважно міжурядовими структурами, що обмежує можливості парламентського контролю та участі громадян.

Вважаємо за доцільне підсумувати, що проблема демократичного дефіциту є однією з центральних проблем функціонування Європейського Союзу. Вона пов'язана зі складністю наднаціональної системи управління, недостатнім рівнем участі громадян у політичному процесі та обмеженим демократичним контролем над окремими напрямками діяльності ЄС. Водночас поступове посилення ролі Європейського парламенту, розвиток механізмів парламентського контролю та впровадження форм громадянської участі свідчать про прагнення Європейського Союзу підвищити рівень демократичної легітимності своїх інституцій.

#### **Список використаних джерел**

1. Шельчук Т. С. Демократичний дефіцит Європейського Союзу: сучасний стан та перспективи подолання. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2018. Вип. 134. С. 9–14 (дата звернення: 12.05.2026).
2. Яковюк І. В. Європейський парламент у механізмі забезпечення демократії в ЄС. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2019. № 2. С. 210–216 (дата звернення: 12.05.2026).
3. Вовк С. О. Парламентський контроль у системі інституцій Європейського Союзу. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 6. С. 281–284 (дата звернення: 12.05.2026).
4. Кулабухова А. В. Демократичний дефіцит у Європейському Союзі та механізми його подолання. *Право і суспільство*. 2021. № 3. С. 172–176 (дата звернення: 12.05.2026).
5. Баймуратов М. О. Дефіцит демократії в Європейському союзі до поняття та розуміння феноменології. URL: [https://law.duan.edu.ua/index.php/uk/?option=com\\_content&view=article&id=107&catid=116&lang=uk-UA](https://law.duan.edu.ua/index.php/uk/?option=com_content&view=article&id=107&catid=116&lang=uk-UA) (дата звернення: 12.05.2026).

**Д. С. Хачатрян**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: д.ю.н., проф.,  
заслужений юрист України О. В. Прієшкіна*

## **ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ЗМІЦНЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Актуальність теми. Потреба у формуванні дієздатних територіальних громад, спроможних самостійно вирішувати питання місцевого значення, обумовлює необхідність аналізу реформи децентралізації. Зміцнення місцевого самоврядування є ключовим етапом побудови ефективної системи управління та наближення влади до громадян. Започаткована у 2014 році реформа стала відповіддю на виклики модернізації публічного управління та сталого розвитку регіонів.

Децентралізація передбачає передачу повноважень та ресурсів від центру до громад на основі принципів субсидіарності. Європейська хартія місцевого самоврядування [3] визначає основні стандарти організації місцевої влади. Саме принцип субсидіарності дозволяє оптимально розподілити функції між різними рівнями публічної влади.

Реформа розпочалася з Концепції 2014 року [4]. Першим етапом стало створення об'єднаних територіальних громад [2] на добровільних засадах. У 2015 році прийнято пакет законів щодо фінансової та адміністративної складових. Завершальним етапом першої фази став 2020 рік, коли було внесено зміни до адміністративно-територіального устрою, ліквідовано старі райони та завершено формування спроможних громад на всій території України.

Фінансова децентралізація є наріжним каменем реформи. Дохідну базу громад розширено за рахунок ПДФО (60 %), акцизного податку, плати за землю та місцевих зборів. Запроваджено систему базової та реверсної дотацій для вирівнювання

спроможності. Результатом стало зростання доходів місцевих бюджетів з 68,6 млрд грн у 2014 р. до понад 267 млрд грн у 2019 р. [1]. Фінансова незалежність є запорукою реальної можливості громад приймати самостійні рішення.

Адміністративна децентралізація передала громадам повноваження у сферах освіти, охорони здоров'я, соцзахисту та ЖКГ. Створено центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) за принципом «єдиного вікна». Проте успіх реформи залежить від інституційної спроможності та професіоналізму кадрів. Програми міжнародної допомоги (U-LEAD, DOBRE) сприяють впровадженню європейських стандартів, хоча в сільських громадах залишається проблема браку фахівців.

Децентралізація створила можливості для участі громадян у прийнятті рішень через механізми партисипативної демократії: громадські бюджети, петиції, слухання. Кожна громада розробляє стратегію розвитку за участю мешканців. Водночас рівень громадської активності у малих населених пунктах все ще потребує підвищення культури участі.

Незважаючи на досягнення, залишається ряд викликів. По-перше, необхідне завершення конституційної реформи для приведення Основного Закону у відповідність до нової моделі влади. По-друге, зберігаються диспропорції у розвитку громад. По-третє, воєнний стан та агресія РФ створили додаткові виклики: руйнування інфраструктури, переміщення населення та безпекові потреби.

Майбутній розвиток має відбуватися в контексті євроінтеграції. Важливими напрямками є цифровізація послуг, розвиток електронного урядування та міжмуніципальне співробітництво (створення агломерацій). Необхідним є посилення спроможності громад через проектний менеджмент та сучасні методи управління.

Висновок. Децентралізація є фундаментальною реформою, що трансформує систему управління. Як відзначає професор О. В. Прієшкіна, вона є інструментом підвищення ефективності влади та створення умов для сталого розвитку територій. Успіх реформи залежить від політичної волі держави та активності самих громад. Перед Україною стоїть завдання завершити

законодавче оформлення реформи та забезпечити фінансову стійкість громад для повної реалізації їхнього потенціалу.

### **Список використаних джерел**

1. Реформа децентралізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 12.05.2026).
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.05.2026).

**А. О. Чукаліна**

*здобувачка I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. М. О. Саракуца*

## **ПРИЧИНИ ПРОВАЛУ КОНСТИТУЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Ідея Конституції Європейського Союзу стала однією з найсміливіших спроб надати європейській інтеграції чітку політико-правову форму. Вона прагнула не тільки впорядкувати вже існуючі угоди, а й закріпити новий рівень єдності ЄС, посилити його інституційну цілісність і зробити систему управління зрозумілішою для людей. Проте цей проєкт не було реалізовано: після підписання Договору про Конституцію для Європи 29 жовтня 2004 року, він не був ратифікований усіма державами-членами, а після відмови Франції та Нідерландів процес фактично зупинився. Надалі саме поразка цього документа стала поштовхом до підготовки Лісабонського договору [1].

Провал Конституції ЄС є результатом багатьох політичних, правових, соціально-економічних і психологічних факторів, які взаємодіяли один з одним. У науковій літературі зазначається, що однією з головних причин опору стало небажання частини держав-членів зменшувати власний суверенітет, особливо у питаннях зовнішньої політики й безпеки. У проєкті Конституції для Європи містилися положення, які багатьом урядам здавалися кроком до федералізації Союзу, що викликало не підтримку, а побоювання [2, с. 111].

Окремою проблемою стала різна політична філософія держав-членів щодо майбутнього Євросоюзу. Частина країн бачила Конституцію засобом зміцнення наднаціональних органів і поглиблення інтеграції, тоді як інші наполягали на збереженні вирішальної ролі національних урядів. Тобто зіткнулися два підходи: інтеграційний і суверенітетний. Саме ця суперечність зробила неможливим створення спільної та політично прийнятної моделі для всіх. У результаті текст, який мав об'єднати Союз, навпаки посилив суперечки про межі передачі повноважень Брюсселю [2, с. 111].

Важливою причиною невдачі була також і сама процедура ратифікації. Конституцію намагалися схвалити різними шляхами: у частині держав парламентами, а в інших – через загальнонародні референдуми. Коли одні країни вже погодилися на документ, а інші лише готувалися до голосування, стало очевидно, що підтримка Конституції не є стабільною й загальноєвропейською. Саме тому будь-який негативний результат у великих держав міг зруйнувати весь процес [2, с. 111].

Найбільш відчутним ударом стали референдуми у Франції та Нідерландах. Саме ці дві країни відхилили Конституцію, і після цього завершити ратифікацію вже не вдалося. У Франції значна частина виборців голосувала не лише проти самого документа, а й проти загального курсу розвитку ЄС. Є. А. Гапонова вказувала, що французьке «ні» було зумовлене занепокоєнням щодо зайнятості, економічної ситуації, соціальних стандартів, а також недовірою до уряду та президента. Для багатьох виборців Конституція символізувала не оновлення, а ризик втрати

соціальних гарантій і прискореного нав'язування ліберальної моделі інтеграції [2, с. 112].

Не менш значущим чинником стало розширення Європейського Союзу за рахунок нових членів. Для частини європейських суспільств цей процес сприймався як потенційна загроза їхній національній ідентичності, конкуренції на ринку праці та тиск на існуючі соціальні стандарти. Зростало відчуття, що Європейський Союз змінюється швидше, ніж громадяни готові це прийняти. В умовах такого сприйняття, запропонована Конституція була розцінена не як відповідь на запит суспільства, а як черговий крок у процесі поглибленої інтеграції [2, с. 112].

Свою роль відіграла і комунікаційна помилка європейських лідерів. Проект Конституції був складним і насиченим термінами, які важко сприймалися без спеціальної підготовки. Для суспільства документ виглядав як бюрократичний і далекий від інтересів звичайної людини. Власне, проблема полягала не тільки в змісті, а й у способі його подання громадянам: європейські інституції не змогли переконливо пояснити, навіщо такий документ потрібен саме людям, а не лише політичному класу [2, с. 112].

Отже, провал Конституції Європейського Союзу став наслідком не випадкової події, а глибокої структурної кризи довіри між наднаціональними інституціями, державами-членами та громадянами. До цього призвели суперечки про суверенітет, страх федералізації, невдала модель ратифікації, негативні результати референдумів, а також недостатня підтримка соціальних ідентичностей у процесі інтеграції. Конституція ЄС не була відкинута як правова ідея взагалі, скоріше вона виявила межі того політичного компромісу, який тоді був можливий у Європі. Саме тому її провал став важливим кроком для подальшого розвитку Союзу та формування Лісабонської моделі європейської інтеграції [2, с. 113].

#### **Список використаних джерел**

1. Draft treaty establishing a constitution for Europe (not ratified). *European Parliament*. URL: <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/en/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/draft-treaty-establishing-a-constitution-for-europe> (дата звернення: 12.05.2026).

2. Гапонова Є. А. Щодо питання про причини невдачі Конституції для Європейського Союзу 2004 року. *Україна і Європейський Союз: шлях до сталого розвитку* : зб. наук. ст. за матеріалами I наук. практ. конф. з європ. права, м. Харків, 24 квіт. 2018 р. Харків, 2018. С. 110–114. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/15012> (дата звернення: 12.05.2026).

**В. В. Ящук**

*здобувач I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. Л. А. Ольховик*

## **РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ЄС**

У сучасних умовах глобалізації, економічних криз, інфляційних процесів та геополітичних викликів роль центральних банків суттєво зростає. Особливе місце серед фінансових інституцій займає Європейський центральний банк (ЄЦБ), який є ключовим елементом економічної та валютної системи Європейського Союзу. Актуальність теми полягає у необхідності дослідження ролі ЄЦБ у забезпеченні фінансової стабільності ЄС в умовах сучасних економічних викликів, адже саме від його діяльності залежить стабільність банківської системи, рівень інфляції та довіра до євро [1].

Метою даної роботи є аналіз ролі Європейського центрального банку у забезпеченні фінансової стабільності ЄС, характеристика його основних повноважень, інструментів монетарної політики та оцінка ефективності діяльності в умовах сучасних кризових явищ.

Європейський центральний банк є центральною фінансовою інституцією Європейського Союзу, що відповідає за формування та реалізацію грошово-кредитної політики країн єврозони. ЄЦБ був створений у 1998 році у межах реалізації економічного та валютного союзу ЄС. Його штаб-квартира розташована у місті Франкфурт-на-Майні. Основною метою діяльності ЄЦБ

є підтримання стабільності цін, що передбачає утримання інфляції на рівні близько 2 %, адже саме такий показник вважається оптимальним для стабільного економічного розвитку [1].

До основних повноважень ЄЦБ належать:

- встановлення ключових процентних ставок;
- емісія євро;
- управління валютними резервами;
- здійснення банківського нагляду;
- забезпечення стабільності платіжних систем [3].

Одним із головних напрямів діяльності ЄЦБ є реалізація монетарної політики. Для досягнення своїх цілей банк використовує зміну процентних ставок, операції на відкритому ринку та регулювання ліквідності банківської системи. Підвищення процентних ставок дозволяє стримувати інфляцію, а їх зниження стимулює кредитування, інвестиції та економічне зростання [5].

Особливого значення набуває функція банківського нагляду. Після фінансової кризи 2008 року в ЄС було створено Єдиний наглядовий механізм (SSM), у межах якого ЄЦБ отримав додаткові повноваження щодо контролю за найбільшими банками єврозони. Це дозволило підвищити рівень прозорості банківської діяльності, зменшити ризики банкрутства фінансових установ та посилити довіру вкладників до банківської системи [4].

Важливою особливістю діяльності ЄЦБ є його незалежність від політичного впливу. Саме незалежність дозволяє банку ухвалювати економічно обґрунтовані рішення та забезпечувати довгострокову стабільність фінансової системи ЄС [1]. Надмірне втручання держави у діяльність центрального банку може призвести до посилення інфляції та дестабілізації економіки.

У кризові періоди ЄЦБ застосовує також нетрадиційні заходи монетарної політики, зокрема програми викупу активів. Такі заходи спрямовані на підтримку фінансових ринків, забезпечення ліквідності банківської системи та стимулювання економічної активності [4].

Особливо важливою стала роль ЄЦБ під час пандемії COVID-19. У відповідь на економічну кризу банк реалізував програму екстреного викупу активів (PEPP), знизив процентні ставки та

розширив можливості кредитування для бізнесу і населення [1]. Це дозволило уникнути масштабної фінансової кризи та стабілізувати економічну ситуацію в країнах ЄС [5].

У 2022–2023 роках через стрімке зростання інфляції, енергетичну кризу та геополітичні конфлікти ЄЦБ перейшов до жорсткішої монетарної політики, поступово підвищуючи процентні ставки [2]. Такі заходи були спрямовані на стримування інфляції та стабілізацію економіки єврозони.

Важливим напрямом діяльності ЄЦБ є також забезпечення стабільності євро як однієї з провідних світових валют. Високий рівень довіри до євро сприяє зміцненню міжнародних економічних позицій Європейського Союзу та розвитку міжнародної торгівлі [4].

Отже, діяльність Європейського центрального банку має важливе значення для стабільного функціонування економіки ЄС. Досвід останніх років підтверджує здатність ЄЦБ ефективно реагувати на кризові явища та адаптувати інструменти монетарної політики до сучасних економічних викликів. Подальший розвиток європейської фінансової системи значною мірою залежатиме від ефективності рішень ЄЦБ, рівня координації між країнами ЄС та здатності забезпечувати стабільність в умовах глобальної економічної нестабільності.

#### **Список використаних джерел**

1. Європейський центральний банк. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.ecb.europa.eu> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Європейський Союз. Економічна та валютна політика ЄС. URL: <https://europa.eu> (дата звернення: 27.04.2026).
3. Солоненко О. Право Європейського Союзу : мультимед. навч. посіб. / Нац. акад. внутр. справ. URL: <https://arm.navs.edu.ua/books/eulaw/info/lec4.html> (дата звернення: 26.04.2026).
4. Козик В. В. Міжнародна економіка : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 384 с.
5. Міжнародний валютний фонд. Global Financial Stability Report. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 27.04.2026).

# **РОЗДІЛ 4**

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ**

### **АДМІНІСТРАТИВНОГО ПРАВА, ГОСПОДАРСЬКОГО ПРАВА ТА АДМІНІСТРАТИВНОГО СУДОЧИНСТВА**

**А. А. Андрюшкова**

*здобувачка I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. Н. В. Ільєва*

#### **ЕЛЕКТРОННИЙ НОТАРІАТ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Актуальність дослідження зумовлена активними процесами цифровізації суспільства та поступовим переходом багатьох правових процедур у електронну форму. У сучасних умовах розвитку цифрової держави в Україні особливого значення набуває модернізація нотаріальної діяльності шляхом впровадження е-нотаріату. Така трансформація спрямована не лише на підвищення швидкості, доступності та зручності надання нотаріальних послуг, а й на забезпечення стабільності цивільного обороту та належного захисту прав і законних інтересів громадян.

Водночас перехід нотаріальної діяльності в електронне середовище породжує низку важливих правових і практичних питань. Зокрема, актуальними залишаються проблеми належної ідентифікації особи, захисту персональних даних, забезпечення конфіденційності нотаріальної таємниці, а також захисту електронних систем від можливих кіберзагроз. Крім того, важливим є збереження основних принципів нотаріальної діяльності – законності, незалежності, безсторонності та

достовірності нотаріальних дій – в умовах використання сучасних цифрових технологій.

Актуальність теми також пов'язана з необхідністю вдосконалення національного законодавства відповідно до сучасних європейських підходів у сфері цифрових послуг та електронного врядування. У цьому контексті електронний нотаріат розглядається як важливий елемент цифрової трансформації правової системи України та один із перспективних напрямів розвитку нотаріальної діяльності.

Варто зауважити, що перехід до «цифрового формату» не є простою зміною паперових носіїв на електронні. Це докорінна зміна філософії здійснення нотаріальних дій, де ключову роль починають відігравати алгоритми ідентифікації особи та автоматизований обмін даними між державними та єдиними реєстрами. Така модернізація вимагає не лише технічного оснащення робочого місця нотаріуса, а й готовності всієї професійної спільноти до нових стандартів роботи. Саме тому в професійному середовищі активно обговорюються стратегічні напрями цієї реформи.

Зокрема, на думку Президента Нотаріальної палати України Володимира Марченка: «Впровадження цифрового нотаріату – неминучий процес для України. Однак для його ефективного функціонування потрібні системні дії, спрямовані на використання цифрових технологій як на користь професії, так і на користь наших громадян. Це дозволить оновити нотаріальний процес, зробить його більш зручним та зрозумілим, інтегрує нотаріуса у транснаціональні правовідносини та надасть можливість зміцнити позиції професії» [1].

Практичне втілення цієї стратегічної візії на нормативному рівні розпочалося із розробки цілісного пакету реформ, що мають на меті не просто автоматизацію окремих функцій, а створення єдиної цифрової екосистеми. На сьогодні цей процес уже перейшов у площину конкретних законодавчих ініціатив та експериментальних урядових програм. Зокрема, базові законодавчі пропозиції щодо внесення змін у відповідні законодавчі акти, а саме Законопроект України № 5644 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення

регулювання нотаріальної діяльності», проходять перевірку та перебувають на стадії очікування ухвалення» [2, с. 86].

На етапі тестування системи е-нотаріату не обійшлося і без проблемних моментів, зокрема в перший місяць запуску з'явилася інформація про витік персональних даних українців. Нотаріальна палата України звернулася до Міністерства цифрової трансформації України та Міністерства юстиції України із закликом призупинити тестування системи е-нотаріату заявивши, що використання реальних даних громадян у тестовому середовищі, що, на думку організації, є витіком даних і прямим порушенням нотаріальної таємниці. У Міністерстві цифрової трансформації України спростували цю заяву, пояснивши тим, що безпека даних є пріоритетом для них, пояснивши, що тестування відбувається в окремому, ізольованому середовищі, не пов'язаному з реєстрами. Всі нотаріальні дії, створені під час тестування, залишаються в навчальній системі і не впливають на чинні державні реєстри. Окремо наголошується, що доступ до тестового середовища був наданий виключно нотаріусам, які за законом зобов'язані зберігати нотаріальну таємницю» [3].

В умовах воєнного стану впровадження е-нотаріату стає стратегічним пріоритетом. Масова міграція та необхідність дистанційного оформлення прав (спадщини, правочинів) вимагають цифрових рішень для забезпечення безперервності нотаріальних послуг. Водночас посилення кіберзагроз зумовлює необхідність поетапного та нормативно виваженого переходу, де швидкість сервісів збалансована з надійним захистом державних реєстрів від зовнішнього втручання.

Отже, на нашу думку, електронний нотаріат в Україні є перспективним напрямом модернізації правової системи, що здатен підвищити ефективність, доступність та безпеку нотаріальних послуг. Його впровадження повинно відбуватися поступово, з урахуванням технічних, правових та соціальних аспектів, що забезпечить належний рівень захисту прав громадян та довіри до інституту нотаріату. Поступова інтеграція цифрових технологій у нотаріальну практику сприятиме формуванню сучасного, стійкого та ефективного механізму правового забезпечення громадян у цифрову епоху.

### Список використаних джерел

1. Марченко В., Желтухін Є. Нотаріат у фокусі реформ. *Юридична Газета online*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/editor-column/notariat-u-fokusi-reform.html> (дата звернення: 08.05. 2026).
2. Іліопол І. М. Електронний нотаріат: переваги та ризики. *Юридичний науковий електронний журнал / Національний університет «Одеська юридична академія*. 2022. № 1. С. 86–88. URL: [https://www.lsej.org.ua/1\\_2022/19.pdf](https://www.lsej.org.ua/1_2022/19.pdf) (дата звернення: 08.05.2026).
3. Нотаріальна палата вимагає зупинити тестування е-нотаріату через «витік даних». *Позиція Мінцифри*. URL: <https://dou.ua/lenta/news/e-notary-leaks/> (дата звернення: 09.05.2026).

**В. А. Ковальчук**

здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»

Науковий керівник: к. ю. н., доц. Н. В. Ільєва

## ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ВЧИНЕННЯ НОТАРІАЛЬНИХ ДІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну функціонування правової системи відбувається в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність адаптації діяльності багатьох правових інститутів. Важливе місце серед них посідає нотаріат, який відіграє значну роль у забезпеченні захисту прав та законних інтересів громадян. Водночас воєнний стан суттєво вплинув на порядок здійснення нотаріальних дій та умови здійснення нотаріальної діяльності. Зважаючи на це, дослідження особливостей і проблем вчинення нотаріальних дій в умовах війни набуває особливої актуальності на сучасному етапі.

Воєнний стан зумовив появу низки особливостей у порядку вчинення нотаріальних дій. Значних змін зазнало нормативне регулювання питань спадкування. Відповідно до Наказу Міністерства юстиції України «відомості про заповіт, зміни до нього та його скасування підлягають обов'язковій державній реєстрації у Спадковому реєстрі. В умовах воєнного або надзвичайного стану за відсутності доступу до Спадкового реєстру нотаріальне

посвідчення заповіту, внесення змін до нього та його скасування здійснюються без використання цього реєстру з подальшим внесенням до нього відповідних відомостей протягом п'яти робочих днів з дня відновлення такого доступу» [1].

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 164 «Деякі питання нотаріату в умовах воєнного стану» для перевірки дійсності довіреності, яка була викладена без використання спеціальних бланків нотаріальних документів на білих аркушах паперу та посвідчена нотаріусом відповідно до законодавства, яке передбачало таке посвідчення, заінтересована особа звертається з її копією до відповідного нотаріуса, який зобов'язаний протягом двох робочих днів видати довідку про підтвердження або спростування посвідчення ним такої довіреності [2].

Особливістю також є розширення суб'єктного складу осіб, уповноважених на вчинення певних нотаріальних дій. Командири (начальники) військових формувань (органів, установ) або інша уповноважена таким командиром (начальником) особа посвідчують довіреності та заповіти відповідно до Порядку посвідчення заповітів і довіреностей, що прирівнюються до нотаріально посвідчених [2].

Нотаріус або державна нотаріальна контора протягом трьох робочих днів після отримання посвідчених довіреності, заповіту зобов'язанні забезпечити їх реєстрацію (облік), внести відомості про них до Єдиного реєстру довіреностей або Спадкового реєстру, зберігати ці документи та передати їх на зберігання до відповідного державного нотаріального архіву протягом трьох місяців після припинення або скасування воєнного стану [2]. Разом із запровадженням зазначених особливостей у здійсненні нотаріальних дій в умовах воєнного стану виникла низка проблем, що ускладнюють їх практичну реалізацію.

На початку запровадження воєнного стану, основною проблемою була правова невідповідність Постанови № 164 Цивільному кодексу України, зокрема щодо запровадження суперечливого 10-місячного строку спадкування та обмеження прав власності, заборона перепродажу майна частіше ніж раз на місяць. На сьогодні ці колізії успішно усунуто.

У період активних бойових дій частина територій країни опинилася під загрозою або тимчасовою окупацією, що ускладнило доступ населення до нотаріальних установ та створило ризики для збереження нотаріальних архівів і державних інформаційних систем. Це фундаментальна проблема, адже втрата паперових архівів унеможливилює підтвердження прав власності у майбутньому [3, с. 73].

На нашу думку, слід звернути увагу на проблему щодо забезпечення правової безпеки та захисту державних реєстрів від несанкціонованого втручання. У перші місяці повномасштабного вторгнення було тимчасово обмежено доступ до низки державних інформаційних систем, зокрема Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, Єдиного реєстру довіреностей та Спадкового реєстру. Такі заходи були спрямовані на запобігання незаконному відчуженню майна, рейдерським захопленням та шахрайським діям у період підвищеної правової нестабільності. Надалі доступ до реєстрів було поступово відновлено із запровадженням додаткових механізмів контролю та безпеки, що визначалися нормативними актами Міністерства юстиції України та постановами Кабінету Міністрів України.

В умовах цифрової трансформації та воєнних викликів особливо гострою залишається проблема кіберзахисту нотаріальної діяльності, оскільки цифрова стійкість реєстрів є фундаментом правопорядку. Нотаріуси працюють з великим обсягом конфіденційної інформації, що потребує надійних механізмів її захисту від несанкціонованого доступу та кібератак [3, с. 74].

Отже, за результатами наукового дослідження можна дійти висновку, що воєнний стан трансформував нотаріат у гнучку систему, здатну функціонувати в екстремальних умовах через спрощення процедур та залучення нових суб'єктів. Проте ефективність цих особливостей прямо залежить від вирішення безпекових питань. Якщо початкові труднощі стосувалися правової адаптації, то нинішній пріоритет змістився до гарантування фізичної цілості архівів та абсолютної кіберстійкості державних реєстрів. Таким чином, правова гнучкість сьогодні невіддільна від пріоритету захисту національних інформаційних ресурсів.

### Список використаних джерел

1. Про затвердження Порядку вчинення нотаріальних дій нотаріусами України : Наказ Міністерства юстиції України від 22.02.2012 р. № 296/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0282-12#n646> (дата звернення: 13.04.2026).
2. Деякі питання нотаріату в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 р. № 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/164-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
3. Рудко Б. Б. Трансформація нотаріату в умовах воєнного стану та цифровізації: сучасні виклики та європейські орієнтири розвитку. *Legal Bulletin*. 2026. № 1 (19). С. 70–76.

**О. Ловигін**

здобувач I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»

Науковий керівник: д.ю.н., проф. О. І. Миколенко

## **ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНІ ФУНКЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ: ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

У період реформування української правової системи та впровадження європейських стандартів у процеси взаємовідносин між органами виконавчої влади, з одного боку, та фізичних і юридичних осіб, з іншого, виникає закономірна потреба у дослідженні саме публічно-сервісного способу взаємовідносин, який прийшов на зміну державному управлінню на основі примусу. І. В. Венедиктова підкреслює, що зміни в нашій державі стосуються того, що саме держава існує для людини, а не навпаки, тож держава повинна «служити» – надавати певні обов’язкові послуги, перетворюючись на «сервісну державу» – постачальника публічних послуг [1, с. 89]. Національну поліцію України, як суб’єкта публічного адміністрування, не минули ці зміни, тому дослідження публічно-сервісних функцій, які покладаються на цей орган, потребують всебічного дослідження.

Використання наукових здобутків таких вчених, як В. Б. Авер'янов, О. В. Джафарова, І. В. Венедиктова та інших, дозволяє якнайбільш повно проаналізувати сутність публічно-сервісних функцій Національної поліції, виділити проблеми, які виникають при їхній реалізації та вказати шляхи, якими можна вдосконалити діяльність цього суб'єкта публічної адміністрації.

Публічно-сервісною діяльністю, як визначає В. Б. Авер'янов, є діяльність відповідних державних і недержавних органів щодо забезпечення в ході їхніх взаємостосунків з населенням, конкретними фізичними та юридичними особами умов, за яких останні здатні ефективно реалізовувати й захищати свої права, свободи та законні інтереси [2, с. 269]. Публічно-сервісною діяльністю Національної поліції, як визначає О. В. Джафарова, є діяльність, спрямована на надання публічних послуг у сфері публічної безпеки і порядку [3, с. 72]. Тобто, можна сказати, що діяльність Національної поліції спрямована на захист прав, свобод та законних інтересів фізичних та юридичних осіб шляхом встановлення необхідного рівня безпеки та порядку, що у широкому сенсі є своєрідною послугою демократичному суспільству.

Забезпечуючи безпечне середовище для всього суспільства, Національна поліція виступає гарантом стабільності. Будь-які дії поліцейських (розкриття злочинів, патрулювання, регулювання дорожнього руху), є відповідними послугами, за які громадяни вже «сплатили» своїми податками.

У вузькому сенсі, діяльність Національної поліції спрямована на надання конкретних адміністративних послуг за зверненням фізичних та юридичних осіб, що, по-перше, є чітко регламентованими процедурами, а, по-друге, мають юридично значущий результат. За змістом адміністративних справ Національна поліція може надавати послуги у різній формі: оформлення дозволів (наприклад, надання права на носіння чи зберігання зброї), надання охоронних послуг, формування різного роду довідок тощо. Також, варто виділити, що результатом адміністративних послуг може бути як надання певного обсягу прав, так і їх обмеження і навіть їхнє припинення.

Після відходу від радянської каральної моделі «міліції» до сервісної моделі «поліції» постало питання про форми

забезпечення якості діяльності цього органу та виконання ним своїх функцій у повній мірі. Стара міліція оперувала кількісними показниками, такі як кількість укладених протоколів, що не дозволяло зрозуміти у повній мірі ефективність боротьби зі злочинністю. Натомість, у Національній поліції було запроваджено новий спосіб оцінки рівня ефективності, такий як рівень довіри громади. Так, у ст. 11 Закону України «Про Національну поліцію» визначено: «Рівень довіри населення до поліції є основним критерієм оцінки ефективності діяльності органів і підрозділів поліції» [4, ст. 11]. Для того, щоб запобігти перекрученням фактів та «малюванням гарної картинки» діяльності підрозділів Національної поліції, така оцінка проводиться, у відповідності до вимог ст. 11 цього Закону, незалежними соціологічними органами.

Важливо також вказати, що масштабна цифровізація відносин в державі дозволяє вдосконалити та пришвидшити надання публічних послуг підрозділами Національної поліції. Так, сервіс «Дія» надає можливість отримати витяг про несудимість чи сплатити штраф за порушення правил ПДР всього «у пару кліків». Це також дозволяє мінімізувати ризики виникнення корупції.

Під час реалізації підрозділами Національної поліції своїх публічно-сервісних функцій, виникає ряд проблем, які не дозволяють якісно втілювати цим органом завдання, покладені на нього «сервісною державою». «Вічною» проблемою органів поліції була і залишається непослідовна кадрова політика. Як часто буває, поліцейські, виконуючи пов'язані з ризиком для життя завдання, гідним чином не заохочуються матеріально, тобто заробітні плати не відповідають необхідному базовому мінімуму за здійснення такої діяльності. Це створює також умови, за яких службовці з досвідом втрачають стимул для подальшого забезпечення безпечного середовища, а нові люди не бажають вступати до лав Національної поліції через такі умови. Через брак кадрів в такому випадку виникає також перевантаженість працівників поліції, що значним чином впливає на якість надання поліцейськими буденних публічних послуг. Окремо варто виділити таку проблему, як нерівномірність

розвитку окремих територіальних підрозділів. Так, наприклад, у великих містах реалізація Національною поліцією своїх функцій може бути бездоганною, коли у віддалених сільських місцевостях може не вистачати екіпажів патрульної поліції для ефективного реагування на термінові виклики.

Підсумовуючи, можна сказати, що в цілому перехід до концепції «сервісної держави» є доволі корисним для органів публічного адміністрування в цілому, і зокрема для Національної поліції, оскільки відкриває великий спектр взаємодії органів держави із громадянами і виводить їх на вищий рівень. Національна поліція за допомогою цих реформ перетворюється з інструменту силового впливу на населення на прогресивну інституцію, яка заохочує громадян дотримуватись встановлених норм поведінки в державі, з мінімізацією застосування заходів примусу. Втім, великою перепоною на шляху побудови дійсно публічно-сервісного органу була і залишається матеріальна сторона реалізації цієї реформи через різні виклики, з якими стикається Україна. Тому, ідеї щодо розбудови «сервісної держави» на даний час є ідеалом, якого прагне досягти українське суспільство, і робить для цього все можливе на даному етапі державотворення в Україні.

#### **Список використаних джерел**

1. Венедиктова І. В. Юридична природа публічних послуг. *Вісник Харківського національного університету*. 2009. № 841. С. 88–91.
2. Авер'янов В. Б. Права громадян у сфері виконавчої влади: адміністративно-правове забезпечення реалізації та захисту. Київ : Наукова думка. 2007. 356 с.
3. Джафарова О. В. Щодо розуміння категорії «Публічно-сервісна діяльність Національної поліції». *Безпека дорожнього руху: правові та організаційні аспекти* : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (в авторській редакції). Кривий Ріг, 2017. 293 с.
4. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2025 р. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 40–41. Ст. 379.

**А. Ф. Матаєва**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. М. А. Баламуш*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Кожного дня, у нашому суспільстві з'являється потреба у захисті державної безпеки, що потребує негайного реагування. Служба безпеки України (далі – «СБУ», «Служба») є одним з основних суб'єктів органів безпеки, що забезпечує охорону і захист національних інтересів, які під час своєї діяльності паралельно охоплює й інші питання...

Постає питання – чи є суперечність в організаційно-правових засадах діяльності Служби, яка несе на собі таку відповідальність?

Як зазначено у ст. 1 Закону України (далі – «ЗУ») «Про Службу безпеки України»: Служба безпеки України є державним органом спеціального призначення з правоохоронними функціями, який забезпечує державну безпеку України [1]. Тобто, через зазначене, можна дійти умовиводу, що – об'єктом спрямованості діяльності виступає держава, а також СБУ наділена правоохоронними функціями. З цим твердженням, також погоджується Каглинський О. Є., додаючи, що законодавець не описав функцій цієї Служби [2], що може створювати (і створює) проблему у вигляді дублювання повноважень та функцій окремих органів безпеки.

В рамках співпраці України, зокрема з Організацією з безпеки і співробітництва в Європі (далі – «ОБСЄ»), було підготовлено експертний висновок від 19 серпня 2020 року щодо проєкту Концепції реформування Служби безпеки України. Головна мета висновку була перевірити, чи відповідають заплановані зміни міжнародним нормам демократії та захисту прав людини.

Ключова рекомендація Бюро ОБСЄ полягала в тому, що СБУ має чітко розділити функції розвідки та правоохоронну

діяльність. На думку міжнародних фахівців, їхнє поєднання суперечить світовим стандартам і створює можливості для зловживань, ключовою стала рекомендація А.1. «Переглянути мандат СБУ щодо боротьби з організованою злочинністю, корупцією, економічними злочинами та кіберзлочинністю, або чітко вказати, що СБУ залучається лише тоді, коли ці злочини становлять пряму та явну загрозу для національної безпеки, та загалом передбачити, що компетенція СБУ системно пов'язана із захистом національної безпеки, водночас забезпечивши чітке, зрозуміле та вичерпне визначення складових національної безпеки та загроз національній безпеці.» [3].

У проекті ЗУ Про внесення змін до Закону України «Про Службу безпеки України» щодо удосконалення організаційно-правових засад діяльності Служби безпеки України від 26 жовтня 2020 року, що зазнав змін згідно до рекомендацій ОБСЄ – все ще залишаються невідповідності до головних вимог, що суттєво можуть вплинути на права людини та загалом євроатлантичної інтеграції України. Зокрема, збереження правоохоронних функцій за ст. 2 ч. 1, ст. 4 п. 4, ст. 11, а також не чіткі формулювання безпосередньо повноважень та об'єктів діяльності ст. 3, 11, 13, а саме – розмиття понять економічних та кібербезпекових злочинів тощо. Також, відсутність конкретного переліку загроз національній безпеці [3] – породжує дублювання повноважень у досудовому розслідуванні та оперативно-розшукової діяльності, разом з органами, наприклад, Державного Бюро Розслідувань (ст. 5 ЗУ Про Державне Бюро Розслідувань) [4] та Національної поліції (ст. 2 ЗУ Про Національну поліцію).

Як зазначають у своїй праці дослідники Флурі Ф. та Поляков Л. поєднання функцій розвідки та кримінального переслідування в одному органі перетворює спецслужбу на «гібридну структуру», яку складно контролювати через режим таємності. На відміну від західних моделей (наприклад, британської MI5), де спецслужба позбавлена «функцій наручників» і зосереджена на аналітиці, українська модель із широкими слідчими повноваженнями у сферах економіки та корупції створює ризики зловживання владою та необґрунтованого втручання у цивільні правовідносини. У своїх висновках, автори зазначили, що

євроатлантичні партнери вагаються у питанні співпраці з СБУ, через поєднання нею «спадка минулого» розвідки (intelligence) та правоохоронних функцій (law-enforcement) [5].

Отже, виходячи з вищезазначеного, ураховуючи спрямування України до демократичної, справедливої та євро-орієнтовної держави, пропонуємо наступне: 1. Додати до проекту ЗУ Про внесення змін до Закону України «Про Службу безпеки України» щодо удосконалення організаційно-правових засад діяльності Служби безпеки України від 26 жовтня 2020 року, чітке розмежування повноважень СБУ, враховуючи обсяг компетенцій суміжних органів [2]. Надати чітке визначення (або перелік) загрозам національній безпеці, заради правильного тлумачення норм законодавства.

Таким чином, кожний орган зможе повноцінно та незалежно виконувати свій обсяг обов'язків, покладених на нього спеціальними законами.

#### **Список використаних джерел**

1. Про Службу безпеки України : Закон України від 25.03.1992 № 2229-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text> (дата звернення: 04.04.2026).
2. Правові засади діяльності Служби безпеки України як суб'єкта сфери безпеки і оборони. *Нове українське право*. 2022. URL: <https://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/285/250> (дата звернення: 04.04.2026).
3. Висновок щодо проекту Концепції реформування Служби безпеки України / БДІПЛ ОБСЄ. Варшава, 2020. URL: <https://odihr.osce.org/sites/default/files/f/documents/3/d/467853.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).
4. Zenodo. 2024. URL: <https://zenodo.org/records/18865074> (дата звернення: 04.04.2026).
5. Fluri Ph., Polyakov L. Security Sector Reform in Ukraine: Quo Vadis Connections. *The Quarterly Journal*. 2021. Vol. 20, No. 1. P. 31–48. URL: [https://connections-qj.org/system/files/20.1.03\\_fluri\\_polyakov.pdf](https://connections-qj.org/system/files/20.1.03_fluri_polyakov.pdf) (дата звернення: 04.04.2026).

**С. Д. Олійничук**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. Н. В. Ільєва*

## **РОЛЬ НОТАРІАТУ В ЗАХИСТІ ПРАВ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ**

Інституційне значення нотаріату у вітчизняному правовому полі є фундаментальним, адже саме через цей механізм реалізується значна частина суб'єктивних прав та юридичних обов'язків учасників цивільного обороту. Функціональне призначення нотаріальної діяльності полягає у верифікації прав та підтвердженні юридично значущих обставин, що надає відповідним актам статус безспірності та презумпцію істинності. Реєстрація правочинів, супроводжувана ретельною перевіркою справжнього волевиявлення сторін, створює надійний базис для стабільності правовідносин та суттєво мінімізує потенційну кількість судових конфліктів. За своєю юридичною природою та правостановлюючою силою результати нотаріальної діяльності можна порівняти із судовими вердиктами. Ключова розбіжність полягає в превентивному характері нотаріату: взаємодія з нотаріусом відбувається на засадах добровільності та за відсутності правового спору, що дозволяє суб'єктам легітимізувати власні інтереси та офіційно зафіксувати юридичні факти [1].

Окремої уваги заслуговує питання забезпечення прав військовослужбовців у ситуаціях, де доступ до традиційного нотаріального сервісу обмежений. Законодавець передбачив можливість виконання окремих функцій іншими уповноваженими суб'єктами: посадовцями місцевого самоврядування, працівниками консульств або керівництвом місць дислокації та служби. Згідно з положеннями ст. 40 Закону України «Про нотаріат» [2], заповіти військовослужбовців (за винятком секретних), посвідчені в пунктах перебування військових формувань, установ чи навчальних закладів, де відсутні нотаріуси або відповідні

посадові особи органів місцевого самоврядування, мають таку ж юридичну силу, як й ті, що оформлені у нотаріальному порядку.

Необхідно чітко розуміти, що масштабна військова агресія зумовила появу численної групи внутрішньо переміщених осіб, перед якими гостро постало питання збереження власної нерухомості та інших активів. У цій ситуації саме представники нотаріату стають ключовими посередниками, які забезпечують юридичне оформлення правовстановлюючих актів та гарантують недоторканність майнових прав населення. Воєнне лихо змушує тисячі людей покидати рідні домівки, шукаючи прихистку в безпечніших регіонах чи поза межами держави. Такий вимушений переїзд породжує комплекс складнощів, пов'язаних з віддаленим керуванням майном та його фізичним збереженням. Оскільки особи, які евакуювалися з прифронтових територій, позбавлені можливості безпосередньо здійснювати розпорядження своїми об'єктами, роль нотаріусів стає вирішальною [3].

Зокрема, через інструмент нотаріального посвідчення довіреностей громадяни отримують змогу делегувати повноваження щодо управління, оренди або відчуження майна близьким родичам чи іншим довіреним суб'єктам. Актуальною проблемою для переселенців залишається і втрата оригіналів документів під час хаотичної евакуації. Нотаріальна спільнота активно залучена до процесів регенерації втрачених паперів або видачі нових свідоцтв, що підтверджують юридичну приналежність майна конкретному власнику. Це є фундаментальним чинником у протидії рейдерським атакам та спробам протиправного заволодіння чужою нерухомістю. Окрім того, через зростання смертності внаслідок бойових дій суттєво збільшується обсяг спадкових справ. Фахівці нотаріату супроводжують усю процедуру успадкування: від встановлення ступеня спорідненості та прийняття заяви до остаточного розподілу частки спадщини між наступниками та видачі свідоцтва про спадщину. Шляхом професійного складання юридичних актів, таких як договори дарування, міни та купівлі-продажу, нотаріуси формують надійний правовий щит, що захищає майнові інтереси від зазіхань з боку третіх осіб [4].

Слід констатувати, що функціонування нотаріальної системи під час війни є критично важливим елементом стабільності, що дозволяє вирішувати проблеми відсутності власників на місцях та необхідності термінового юридичного втручання. Особливістю правової допомоги в цей період є те, що нотаріуси, попри ризики, можуть здійснювати свою діяльність навіть у безпосередній близькості до зон активних конфліктів або на звільнених територіях, допомагаючи людям оформити документи для транскордонного переміщення чи підтвердити родинний статус [5].

Отже, нотаріат відіграє важливу роль у захисті прав військово-службовців та внутрішньо переміщених осіб, забезпечуючи законність, правову визначеність і захист майнових інтересів громадян в умовах воєнного стану. Через посвідчення правочинів, оформлення довіреностей, спадкових справ і відновлення документів нотаріуси сприяють реалізації та охороні прав осіб, які постраждали від війни. Водночас консультативна та правороз'яснювальна діяльність нотаріату допомагає громадянам адаптуватися до змін законодавства та ефективно захищати свої права.

#### *Список використаних джерел*

1. Тимошук О. Г. Захист прав і свобод людини і громадянина через призму діяльності інституту нотаріату в Україні в умовах війни. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 195–197.
2. Про нотаріат : Закон України № 3425-XII від 02 вересня 1993 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12> (дата звернення: 13.05.2026).
3. Русланівна Р. Д. Особливості діяльності нотаріусів в умовах воєнного стану. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2022. С. 224.
4. Деякі питання нотаріату в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/164-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.05.2026).
5. Баранкова В. В. Сприяння суб'єктам нотаріального процесу у реалізації їх прав як форма надання правової допомоги. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2023. № 2. С. 14–21.

І. Ю. Потанін  
аспірант III року навчання  
спеціальність «Право»  
Науковий керівник: д.ю.н., проф. О. І. Миколенко

## ПРОТИПРАВНА БЕЗДІЯЛЬНІСТЬ У ПЕРСПЕКТИВНОМУ АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕЛІКТНОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ

Адміністративно-деліктне законодавство знаходиться на порозі корінних змін, адже у парламенті вже розглядається проект Кодексу про адміністративні проступки [1] (далі – КпАП), який суттєво переосмислює і переглядає основні інститути адміністративної відповідальності в Україні. На факт недосконалості кодифікованого нормативно-правового акту звертали увагу чисельні вчені. Так, О. В. Скочиляс-Павлів стосовно цього зазначає: «Кодекс України про адміністративні правопорушення, прийнятий у 1984 році, має суттєві недоліки, які ускладнюють як реалізацію прав осіб, що притягаються до відповідальності, так і ефективність самого механізму адміністративного примусу. Відсутність у КУпАП визначення адміністративної відповідальності, ототожнення понять «правопорушення» і «проступок», нечіткість регламентації інституту малозначності породжують труднощі у правозастосуванні та спричиняють доктринальні суперечки» [2, с. 306].

З нашої точки зору, мова йде не скільки про наявність чи відсутність в КУпАП дефініції «адміністративна відповідальність» і не скільки про відсутність чітких критеріїв співвідношення понять «адміністративний проступок» і «адміністративне правопорушення», оскільки про архаїчну правову свідомість, яка набуває свого прояву на сторінках КУпАП. В нормативно-правовому акті багато норм і смислів, які були ефективними та актуальними в радянський період. Сьогодні ж їх існування в КУпАП викликає подив і нерозуміння, адже адміністративно-правове регулювання активно реформується та розвивається, тоді як його невеличка частина – адміністративно-деліктне правове регулювання – залишається у законсервованому вигляді з радянських часів.

Тобто проблеми КУпАП проявляються передусім на світоглядному рівні, а вже потім на теоретичному і практичному рівнях.

Якщо ж говорити про практичний рівень проблем адміністративно-деліктного правового регулювання, то погоджусь із О. В. Сkochилас-Павлів в тому, що у КУпАП відсутні такі інститути, як: 1) «відвід» судді чи перекладача; 2) участь у провадженні спеціаліста; 3) можливість проведення судових засідань у режимі відеоконференції; 4) обов'язкова участь органів, які склали протокол про адміністративне правопорушення і ін. Вчений стосовно цього зазначає: «Це негативно впливає на об'єктивність та швидкість розгляду справ. На практиці судді застосовують аналогію закону щодо інститутів відводу, участі спеціаліста, застосування режиму відеоконференції, забезпечуючи юридичний захист прав, свобод та інтересів учасників процесу. ...У проєкті Кодексу про адміністративні проступки описані вище проблемні питання вирішенні лише частково тому потребують подальшого наукового осмислення та законодавчого врегулювання» [2, с. 306–307]. Тобто, вчений звертає увагу на те, що проєкт КпАП теж не вирішує всіх проблем, які виникають у сфері адміністративної відповідальності сьогодні.

Однією ж із проблем адміністративно-правового регулювання було питання фіксації в Особливій частині КУпАП (у вигляді заборони) протиправної бездіяльності. У зв'язку із цим, цікавим є аналіз положень проєкту КпАП. На скільки перспективне законодавство враховує специфіку адміністративної відповідальності за адміністративні проступки, вчинені у формі бездіяльності.

Бездіяльність формулюється в КУпАП по-різному. Наприклад, найбільш поширеними висловлюваннями, які свідчать про вчинення протиправного діяння у формі бездіяльності є:

- 1) «невиконання», зокрема:
  - «невиконання військовослужбовцем термінового заборонного припису» [1, ст. 49];
  - «невиконання зобов'язань за колективною угодою» [1, ст. 55];

– «невиконання батьками або іншими законними представниками обов’язків щодо виховання дітей» [1, ст. 74];

– «невиконання особами, які перебувають на борту морського судна або судна внутрішнього плавання, законних розпоряджень капітана або судноводія судна» [1, ст. 126];

– «невиконання водіями вимог про зупинку» [1, ст. 144];

– «невиконання правил використання мікроорганізмів, біологічно активних речовин та інших продуктів біотехнологій» [1, ст. 163] і ін.;

2) «неповідомлення», наприклад:

– «неповідомлення керівником закладу освіти про випадки булінгу (цькування) учасника освітнього процесу» [1, ст. 75];

– «неповідомлення (приховування) або надання неправдивої інформації про загрозу посівам» [1, ст. 176];

– «неповідомлення про відкриття валютного рахунка в установі банку-нерезидента» [1, ст. 413];

3) «ухилення», зокрема:

– «ухилення осіб від участі в колективних переговорах щодо укладення, зміни чи доповнення колективної угоди» [1, ст. 55];

– «ухилення від медичного огляду чи медичного обстеження» [1, ст. 58];

– «ухилення власника щойно виявленого об’єкта культурної спадщини чи пам’ятки від укладення та/або підписання охоронного договору» [1, ст. 79];

– «ухилення від оплати проїзду транспортом» [1, ст. 148];

– «ухилення від укладення договору з доступу власником інфраструктури об’єкта доступу» [1, ст. 378] і ін.;

4) «недотримання», наприклад:

– «недотримання умов, визначених у висновку з оцінки впливу на довкілля» [1, ст. 164];

– «недотримання порядку припинення порушень авторського права і (або) суміжних прав з використанням мережі Інтернет» [1, ст. 254];

– «недотримання встановлених законом вимог до договору про споживчий кредит» [1, ст. 281] і ін.

Що ми бачимо по факту? Як і раніше, законодавець не бачить суттєвої різниці між поняттями «невиконання» і «ухилення», адже, наприклад, в частині сьомій ст. 405 КпАП ці слова вживаються як синоніми: «невиконання (ухилення від виконання)».

Більш того, «недотримання правил (вимог)» може реалізовуватись як через протиправне діяння, так і через протиправну бездіяльність. В даному випадку, доречно було б використовувати поняття «порушення правил».

Отже, законодавець продовжує вперто ігнорувати теорію адміністративно-деліктного права в питаннях правового закріплення в Особливій частині КпАП протиправної бездіяльності і користується обивательською термінологією та підходами, що вважаємо недопустимим в сфері законодавчої діяльності стосовно підстав і порядку притягнення до юридичної відповідальності.

#### **Список використаних джерел**

1. Проект Кодексу про адміністративні проступки. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44507>.
2. Скориас-Павлів О. В. Проблеми адміністративної відповідальності: доктринальні підходи та перспективи реформування. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. Випуск 5. Частина 2. С. 306–310.

**В. С. Рудов**

*аспірант II року навчання*

*спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: д. ю. н., проф. О. І. Миколенко*

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ ВИКОНАВЧОЇ ГІЛКИ ВЛАДИ**

Системно-структурний та системно-функціональний методи дослідження широко використовуються в адміністративному праві для вивчення і розкриття особливостей адміністративного права (його системи і функцій), адміністративно-правової норми (її структури), адміністративного

правовідношення (його структури), адміністративного правопорушення (коли мова йде про склад правопорушення) тощо. Ці два методи пізнання допомагають не тільки розбити цілісне адміністративно-правове явище на окремі елементи, які взаємодіють між собою, а й визначити спроможність відповідної системи функціонувати у майбутньому при інших зовнішніх факторах або внутрішніх змінах.

Здавалося б виконавча влада вже давно досліджується в адміністративному праві через приму використання системно-структурного та системно-функціонального методів, чому є підтвердження. Зокрема, Я. В. Якимович розглядає виконавчу владу як системне державно-правове явище, яке, по-перше, має внутрішню структуру, що будується за чітко визначеними правилами, по-друге, реалізує зовні певні функції, які теж визначені чинним законодавством та які допомагають відділити виконавчу владу від законодавчої і судової влади. Вчений зазначає: «Розглянемо організацію цієї системи, крізь призму двох напрямків. Перший напрямок – “Механізми”, який розкриватиме елементи організації, передбачені законом. У рамках напрямку, відповідатимемо на запитання «як органи створені?» та «кому підпорядковані?». Другий напрямок стосуватиметься «Викликів»» [1, с. 54].

Якщо система органів виконавчої влади до 2010 року лише фрагментарно регламентувалася на рівні законів, то починаючи із 2011 року, коли був прийнятий Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» [2], це питання набуло більшого правового регулювання, адже на законодавчому рівні була запропонована класифікація центральних органів виконавчої влади. Втім, системний підхід полягає не тільки в тому, щоб за певними критеріями розбити всі органи виконавчої влади на групи та охарактеризувати їх. Він оцінює «спроможність (потужність, достатність)» системи органів виконавчої влади виконувати покладені на них завдання і функції, а для цього недостатньо розбити існуючі органи виконавчої влади на класифікаційні групи.

Наприклад, розглянемо сучасну «систему» (на нашу думку, «перелік») міністерств як центральних органів виконавчої

влади. Одразу ж виникає безліч запитань, на які відповідь відсутня: Чи є достатнім існуючий перелік міністерств в Україні? Якщо «ні», то яких елементів в цій системі не вистачає і чому? Якщо «так», то що заважає їм виконувати якісно і ефективно свою компетенцію? Що можна зробити в сфері правового забезпечення, щоб підвищити як якість, так і ефективність діяльності міністерств?

Ці питання, які обов'язково виникають під час аналізу виконавчої влади через призму системно-структурного та системно-функціонального методів дослідження. Теорія адміністративного права вже давно очікує відповіді власне на поставлені питання, але науковці (як загіпнотизовані) не йдуть далі опису класифікацій органів виконавчої влади, які закріплені в чинному законодавстві, та далі перефразовування положень нормативно-правових актів. Наприклад, вже згаданий нами Я. В. Якимович констатує, що серед центральних органів виконавчої влади слід виділяти міністерства, але далі називає нам цифру, що свідчить про кількість існуючих міністерств, і перераховує їх назви [1, с. 56]. Вся інша аргументація щодо достатності чи недостатності існуючої кількості міністерств для функціонування держави в науковій публікації відсутня.

Іноді в наукових публікаціях, а також з вуст деяких політиків, звучить пропозиція про створення «нового» міністерства, яке б піклувалося певним напрямом державної діяльності. Зокрема, у 2024 році В. О. Зеленський завив про необхідність створення нового міністерства – «Міністерство об'єднання українців» [3], яке потім офіційно отримало назву «Міністерство національної єдності України» [4].

Що було покладено в основу як створення даного міністерства, так і розширення кола елементів системи центральних органів виконавчої влади? Наша відповідь проста – політичні чинники, які були відірвані від економічних та інших соціальних потреб держави, а також від теоретико-правового обґрунтування. Тому і не дивно, що у липні 2025 року (через пів року з моменту створення) Міністерство національної єдності було реорганізоване «шляхом приєднання до Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності» [5]. Тобто процес створення

і ліквідації (реорганізації) органу виконавчої влади не повинен перетворюватись в політичні примхи окремих політиків чи політичної сили. Це процес, який повинен мати, в першу чергу, теоретико-правове підґрунтя.

Хто поніс відповідальність (юридичну чи політичну) за те, що безпідставно розширив кількість міністерств, витрачаючи на фінансування «нового» міністерства кошти державного бюджету, а потім спохватився, що для ефективної реалізації даного напрямку державної діяльності не потрібно створювати окреме міністерство? Відповідь на це та подібні до нього питання однотипна – «ніхто».

До сих пір кількісний склад міністерств в Україні не має належного наукового обґрунтування ні з позицій адміністративно-правового регулювання, ні з позицій теорії державного (публічного) управління, бо суб'єктивні фактори часто превалюють над об'єктивними, коли мова йде про створення чи ліквідацію міністерства, державної служби, державного агентства чи будь-якого іншого центрального органу виконавчої влади. Основний же, на нашу думку, запобіжник цим «недержавницьким» діям – юридична чи політична відповідальність – сьогодні не діють.

Попри те, що системний підхід тривалий час використовується при дослідженні виконавчої влади як явища адміністративно-правової дійсності, він використовується не на повну потужність. Пояснюється це тим, що система органів виконавчої влади повинна являти собою не тільки набір підпорядкованих один одному елементів, а як «цілісна», «повноцінна» і «самодостатня» система, яка може не тільки справлятися із проблемами сьогодення, а й готова оперативно і ефективно реагувати на різноманітні виклики в майбутньому не з метою самозбереження, а з метою забезпечення прав і свобод людини і громадянина. Це проблема, яку адміністративному праву доведеться вирішувати в найближчому майбутньому.

#### **Список використаних джерел**

1. Якимович Я. В. Особливості організації виконавчої влади в Україні: механізми та виклики. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 12. С. 54–61.

2. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 38. Ст. 385.
3. Міллер І. Зеленський заявив про створення нового міністерства. Оф. сайт «ГЛАВКОМ». Публікація від 19.11.2024 р. URL: <https://glavcom.ua/country/politics/zelenskij-zajaviv-pro-stvorennja-ministerstva-objednannja-ukrajintsiv-1032214.html>
4. Деякі питання діяльності Міністерства національної єдності України : постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2025 р. № 113. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2025-p#Text>
5. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2025 р. № 904. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/904-2025-p?find=1&text=єдност#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/904-2025-p?find=1&text=єдност#w1_1)

**Д. В. Тарасенко**

*здобувачка I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Право»*

*Науковий керівник: к. ю. н., доц. Н. В. Ільєва*

## **ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ НОТАРІАЛЬНОЇ ТАЄМНИЦІ В УКРАЇНІ**

Нотаріальна таємниця є одним із ключових принципів здійснення нотаріальної діяльності в Україні. Вона спрямована на забезпечення захисту прав та законних інтересів фізичних і юридичних осіб, які звертаються до нотаріуса для вчинення нотаріальних дій. Об'єктом наукового дослідження є наукові та практичні здобутки фахівців, які безпосередньо працюють у цій галузі: М. С. Долинська, Н. М. Денисяк та інші.

Як зазначає М. С. Долинська «з метою вчинення нотаріальних дій нотаріус щоденно спілкується з багатьма клієнтами, які розповідають йому відомості, що стосуються приватного життя та не бажають, щоб останні були відомі іншим особам. Деякою мірою функції нотаріуса можна порівняти з функціями священника, зокрема при складанні та посвідченні заповіту як останньої волі людини. Законодавець до обов'язків нотаріуса відносить збереження в таємниці відомостей, одержаних ним

у зв'язку з вчиненням нотаріальних дій. Також, даючи присягу, особа, якій вперше надано право займатися нотаріальною діяльністю, присягає зберігати професійну таємницю» [1, с. 167–168].

Відповідно до ч. 1 ст. 8 Закону України «Про нотаріат» «нотаріальна таємниця – сукупність відомостей, отриманих під час вчинення нотаріальної дії або звернення до нотаріуса заінтересованої особи, в тому числі про особу, її майно, особисті майнові та немайнові права і обов'язки тощо» [2, ст. 8]. Довіра клієнтів до нотаріуса – основа ефективного функціонування системи нотаріату. У разі порушення нотаріусом конфіденційності, це підриває не лише його авторитет, а й несе за собою юридичні наслідки.

На думку Н. М. Денисяк «є чимало професій, з представниками яких людина може не зіткнутися протягом усього життя. А є такі професії, без яких жодне суспільство не може існувати. Це – лікарі, вчителі, нотаріуси. Зважаючи на значний попит на нотаріальні послуги, можемо констатувати, що більшість громадян протягом життя обов'язково користується послугами нотаріусів, навіть неодноразово. Законодавством передбачено, що нотаріус не має права виступати як свідок стосовно відомостей, які становлять нотаріальну таємницю та стали відомі нотаріусу у зв'язку із вчиненням нотаріальних дій, окрім випадків, коли цього вимагають особи, за дорученням або щодо яких вчинялися нотаріальні дії. Нотаріус повинен зберігати таємницю навіть у тих випадках, коли його діяльність обмежується наданням правової допомоги чи ознайомленням з документами і нотаріальна дія або дія, яка прирівнюється до нотаріальної, нотаріусом не вчинялася» [3, с. 84–85].

Підкреслено, що «нотаріальний процес характеризується низкою принципів, які забезпечують виконання завдань нотаріату, являють собою найбільш загальні правові вимоги до вчинення нотаріальної діяльності, відбивають правовий характер нотаріального провадження та обов'язково знаходять своє закріплення у відповідних нормах права. Одним із принципів, що найбільшою мірою відображають специфічну сутність нотаріальної діяльності, є принцип дотримання нотаріальної таємниці, адже, на відміну від судів, які розглядають і вирішують

цивільні справи відкрито і гласно, нотаріуси й посадові особи, що вчиняють нотаріальні дії, зобов'язані зберігати таємницю їх вчинення або навіть факту звернення до нотаріальних органів» [3, с. 84–85].

У разі порушення нотаріальної таємниці, нотаріус несе дисциплінарну, цивільно-правову або кримінальну відповідальність. Це передбачає можливість анулювання свідоцтва про право на заняття нотаріальною діяльністю Міністерством юстиції України, відшкодування заподіяної шкоди, а також покарання згідно з нормами Кримінального кодексу України. Важливо зазначити, що дотримуватися нотаріальної таємниці повинні не лише нотаріуси, але й помічники нотаріуса, особи, які працюють у нотаріальній конторі, а також особи, які залучені як свідки.

Для держави нотаріальна таємниця є фундаментом стабільності, правової безпеки та довіри громадян. Вона зменшує ризики шахрайства, злочинності та зловживань, сприяє захисту майнових і особистих прав громадян, що, у свою чергу, зміцнює інститут нотаріату. Для нотаріуса таємниця є основою професійної етики та репутації. Дотримання конфіденційності приносить нотаріусу найголовніше – визнання та довіру серед клієнтів, підвищує авторитет професії, а також убезпечує нотаріуса від юридичних і репутаційних ризиків. Для юридичної або фізичної особи нотаріальна таємниця гарантує захист особистих, фінансових і майнових даних. Вона дарує свободу та спокій при отриманні юридичних послуг, унеможливаючи витік даних, що могло б стати потенційним негативним наслідком для власних прав і інтересів.

У світовій практиці та в різних правових сім'ях нотаріальна таємниця має важливе значення: у романо-германській правовій системі вона розглядається як обов'язок нотаріуса, адже він виступає хранителем приватної таємниці та довіреною особою держави; у англосаксонській правовій системі конфіденційність також суворо регулюється, хоча нотаріус виступає більше як «свідок»: ідентифікує особу, перевіряє її дієздатність, засвідчує справжність підпису особи на документі, але, незалежно від системи, дотримання нотаріальної таємниці є запорукою

довірливих стосунків між державою, її представниками та народом. Отже, поняття та значення нотаріальної таємниці надзвичайно важливе, адже це не лише юридична норма, а й елемент довіри, безпеки, надійності та ефективного функціонування правової системи та інституту нотаріату, як на національному, так й на міжнародному рівнях.

### **Список використаних джерел**

1. Долинська М. С. Нотаріат: підручник. Львів – Торунь : Ліга-Прес, 2018. 398 с.
2. Про нотаріат : Закон України від 02 вересня 1993 р. № 3425-XII. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>.
3. Денисяк Н. М. Збереження нотаріусом професійної нотаріальної таємниці. *Юридичний вісник*. 2021. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i3.2189>.

# **РОЗДІЛ 5**

## **ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**О. В. Борідько**

*здобувач IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. О. П. Радченко*

### **АДАПТИВНО-СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Сучасні ринкові умови характеризуються високим рівнем нестабільності, посиленням конкурентного тиску, швидкими змінами споживчих потреб та постійною трансформацією економічного середовища. За таких умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує формування ефективної системи стратегічного управління, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому особливого значення набувають адаптивно-стратегічні механізми, які дозволяють підприємству зберігати стабільність функціонування, підвищувати рівень гнучкості та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринку, забезпечувати стійкі позиції серед конкурентів, задовольняти потреби споживачів та формувати умови для подальшого розвитку. В умовах невизначеності особливого значення набуває стратегічна адаптивність, яка проявляється у здатності підприємства швидко змінювати напрями діяльності, переглядати управлінські рішення та інтегрувати нові інструменти управління.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє стратегічний моніторинг зовнішнього середовища. Його використання дозволяє своєчасно виявляти ризики, оцінювати тенденції розвитку ринку та формувати ефективні управлінські рішення. Не менш важливими є сценарне планування, диверсифікація діяльності, цифровізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних підходів до управління.

Адаптивно-стратегічні механізми повинні забезпечувати не лише реакцію на зміни, але й формування передумов для довгострокового розвитку підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція сучасних інформаційних технологій, удосконалення системи управління персоналом, розвиток внутрішніх комунікацій та підвищення рівня організаційної гнучкості.

У сучасних умовах підприємства, які використовують адаптивно-стратегічні механізми управління, отримують можливість швидше реагувати на зміни ринку, ефективніше використовувати ресурси та формувати стійкі конкурентні переваги. Це сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпечує його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі в умовах сьогодення [3].

Найбільш вагомі та дієві адаптивно-стратегічні механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Основні адаптивно-стратегічні механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

| Механізм                | Характеристика                                 | Очікуваний результат               |
|-------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------|
| Стратегічний моніторинг | Аналіз зовнішнього середовища та конкурентів   | Підвищення швидкості реагування    |
| Сценарне планування     | Розробка альтернативних варіантів розвитку     | Мінімізація ризиків                |
| Цифровізація            | Використання сучасних інформаційних технологій | Підвищення ефективності управління |
| Інноваційний розвиток   | Впровадження нових рішень та технологій        | Посилення конкурентних переваг     |

Наведені у таблиці механізми демонструють основні напрями адаптивно-стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, стратегічний моніторинг дозволяє підприємству невідкладно реагувати на зміни зовнішнього середовища та своєчасно виявляти нові ринкові тенденції [2].

Сценарне планування сприяє формуванню альтернативних варіантів розвитку підприємства, що є особливо важливим в умовах невизначеності та високого рівня ризику [4]. Використання цифрових технологій забезпечує підвищення швидкості обробки інформації, удосконалення управлінських процесів та оптимізацію використання ресурсів [1]. Водночас інноваційний розвиток формує підґрунтя для довгострокового зміцнення конкурентних переваг підприємства та підвищення його адаптивності до ринкових змін [5].

Таким чином, адаптивно-стратегічні механізми є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової невизначеності. Їх використання дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати довгострокові конкурентні переваги. У сучасних умовах саме поєднання стратегічного управління, інноваційного розвитку та цифровізації створює основу для стабільного функціонування підприємства та зміцнення його ринкових позицій [5].

#### *Список використаних джерел*

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2021. 352 с.
2. Гриньова В. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2020. 418 с.
3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Новий Світ, 2022. 680 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Основи, 2021. 390 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 699 с.

**Л. А. Бондар**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. І. Є. Чуркіна*

## **ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Важливість дослідження фінансового механізму підприємства як інструменту ефективного фінансового менеджменту зумовлена необхідністю забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, зростання конкуренції та посилення фінансових ризиків. У сучасній економіці саме ефективність фінансового менеджменту значною мірою визначає здатність підприємства підтримувати платоспроможність, інвестиційну привабливість і довгострокову фінансову стійкість. Фінансовий механізм підприємства виступає ключовою складовою системи фінансового управління, оскільки забезпечує практичну реалізацію фінансової політики через використання відповідних методів, інструментів і важелів впливу на фінансові процеси. Його ефективне функціонування дозволяє оптимізувати формування та використання фінансових ресурсів, підвищувати результативність господарської діяльності та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах цифровізації економіки, воєнного стану та трансформаційних процесів у фінансовій системі, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та шукати нові інструменти управління фінансами. У таких умовах удосконалення фінансового механізму стає важливим чинником підвищення ефективності управлінських рішень та зниження фінансових ризиків. Дослідження фінансового механізму підприємства є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах, оскільки сприяє розвитку сучасних підходів до

фінансового менеджменту та підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

У складних реаліях сучасного ринку, де економічна турбулентність стала новою нормою, фінансовий механізм підприємства перетворюється з теоретичної абстракції на реальний фундамент життєздатності бізнесу. Сьогодні неможливо уявити стабільний розвиток компанії без гнучкої системи управління ресурсами, яка не просто реагує на події, а діє на випередження. Фінансовий механізм виступає тим самим «двигуном», що забезпечує адаптацію до інфляційних стрибків, валютних коливань та постійних змін у законодавчому полі, зокрема податковому. Якщо розглядати це поняття глибше, то фінансовий механізм не слід розглядати лише як суму методів чи інструментів. Це жива система організаційних рішень, фінансових важелів та нормативного забезпечення, що працюють разом задля формування капіталу, його справедливого розподілу та, зрештою, вилучення максимальної користі з кожної інвестованої гривні. При цьому головна мета менеджменту сьогодні трансформувалася: мова йде не просто про отримання ситуативного прибутку, а про стратегічне виживання, підтримку ліквідності та здатність бізнесу залишатися платоспроможним навіть за несприятливих обставин [1].

Центральним елементом цієї системи, безперечно, є фінансове планування. Воно виходить далеко за межі звичайного складання таблиць доходів і витрат. Це складний процес моделювання майбутнього, де бюджетування та прогнозування грошових потоків стають картою, що допомагає уникати «рифових ділянок» у вигляді касових розривів чи нестачі обігових коштів. Паралельно з плануванням діє система контролю. Без належного моніторингу будь-який план залишається лише папером. Контроль дозволяє в режимі реального часу зіставляти очікування з дійсністю, виявляти слабкі місця та вчасно «тиснути на гальма» або, навпаки, інвестувати більше. Саме цей тандем планування та контролю створює ту саму дисципліну, без якої фінансовий менеджмент перетворюється на хаотичне латання дірок [2; 3].

Не менш важливу роль відіграє амортизаційна політика. Хоча багато хто розглядає амортизацію лише як бухгалтерську

формальність для списання вартості активів, згідно з національними стандартами вона є потужним внутрішнім інвестиційним ресурсом. Правильно обраний метод нарахування амортизації дозволяє підприємству акумулювати кошти для технічного переозброєння. В умовах, коли зовнішні запозичення дорогі, саме ці кошти часто стають єдиним доступним джерелом модернізації, що в підсумку прямо впливає на якість продукції та конкурентну позицію компанії на ринку [2].

Говорячи про ресурси, неможливо оминати питання структури капіталу. Тут фінансовий менеджмент стикається з вічною дилемою між ризиком і дохідністю. Видатні теоретики, такі як Асват Дамодаран чи Юджин Брігхем, детально описували ефект фінансового левериджу, пояснюючи, як розумне використання позикових коштів може «підштовхнути» рентабельність власного капіталу. Проте теорія часто розбивається об практику українського ринку. Високі відсоткові ставки за кредитами та обмежений доступ до «довгих» грошей змушують українських управлінців бути вкрай обережними. Надмірний борг у наших умовах призводить до втрати фінансової незалежності. Тому сучасний фінансовий механізм мусить спиратися на жорсткий моніторинг заборгованості, керуючись вимогами НП(С)БО 11 «Зобов'язання», щоб баланс між власним та позиковим капіталом не став критичним [4].

Сучасні тренди додають нових вимірів у фінансову архітектуру. Сьогодні бізнес не може ігнорувати принципи ESG (Environmental, Social, Governance). Це вже не просто мода на екологічність чи соціальну відповідальність, а реальний інструмент впливу на капіталізацію. Міжнародні інвестори та банки дедалі частіше дивляться на те, як підприємство дбає про довкілля та людей, перш ніж прийняти рішення про фінансування. Відповідно, впровадження ESG-критеріїв у фінансову стратегію стає запорукою доступу до світових фінансових ринків та формування репутаційного капіталу [5].

Наостанок варто згадати про цифрову революцію, яка докорінно змінила інструментарій фінансиста. Впровадження ERP-систем, використання Big Data та елементів штучного інтелекту переводять фінансовий аналіз на новий рівень точності.

Предиктивна аналітика сьогодні дозволяє не просто констатувати факт кризи, а передбачати її за кілька місяців до появи перших симптомів. Це дає менеджменту дорогоцінний час для маневру.

Підсумовуючи, можна сказати, що фінансовий механізм підприємства сьогодні виступає симбіозом класичної фінансової школи та новітніх технологій. Лише такий комплексний підхід, де цифровізація підкріплена зваженою капітальною політикою та етичними стандартами ведення бізнесу, може забезпечити підприємству не просто виживання, а сталий, впевнений розвиток у майбутньому.

### **Список використаних джерел**

1. Кліманський А. Теоретична сутність управління фінансовими ресурсами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-31>
2. Чуницька І., Позднякова О. Фінансовий механізм управління діяльністю підприємства та його роль в організації фінансової політики. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2023. № 27 (55). С. 120–126. DOI: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3669>.
3. Сидорчук І. Фінансовий контролінг: організаційно-методичні основи формування та функціонування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 336 (6). С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-8>
4. Нікольчук Ю. М., Драч А. В. Фінансовий механізм управління активами підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-11>
5. Кудлаєнко С., Юр'єв Б. Збалансована система критеріїв та показників фінансового менеджменту інноваційно-технологічно активних підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 221–226. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(34)).

**І. С. Бровач**

*здобувач IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Р. Г. Кіртока*

## **ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває проблема формування якісного управлінського персоналу підприємств. Управлінський персонал є ключовим елементом системи управління, оскільки саме від рівня професійної підготовки керівників, їх здатності приймати ефективні рішення та адаптуватися до змін залежить конкурентоспроможність підприємства, ефективність використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. В умовах цифровізації економіки, нестабільності ринку та постійного посилення конкуренції вимоги до управлінських кадрів значно зростають. Сучасний керівник повинен володіти не лише професійними знаннями, а й навичками стратегічного мислення, управління персоналом, кризового реагування та використання цифрових технологій.

Якість управлінського персоналу визначається сукупністю професійних, особистісних і організаційних характеристик працівників управлінської сфери, які забезпечують результативне функціонування підприємства. До таких характеристик належать рівень освіти, професійний досвід, здатність до комунікації, лідерські якості, вміння організовувати роботу колективу та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На думку науковців, саме розвиток людського капіталу є основою довгострокового економічного розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності [5, с. 87].

Однією з найбільш актуальних проблем є недостатній рівень професійної підготовки управлінських кадрів. Значна

частина керівників підприємств використовує застарілі підходи до управління, що не відповідають сучасним вимогам ринку. Дослідники зазначають, що система професійної освіти не завжди забезпечує достатній рівень практичної підготовки майбутніх менеджерів, а зв'язок між освітнім середовищем та бізнесом залишається недостатньо ефективним [1, с. 24]. У результаті підприємства змушені самостійно здійснювати додаткове навчання працівників, що потребує значних фінансових ресурсів.

Важливою проблемою також є недостатній рівень розвитку персоналу безпосередньо на підприємствах. У багатьох організаціях відсутня системна політика підвищення кваліфікації управлінських кадрів, не проводяться регулярні тренінги та програми професійного розвитку. Крім того, підприємства часто не мають достатніх фінансових можливостей для інвестування у розвиток персоналу. Як зазначається у наукових дослідженнях, недостатнє фінансування системи розвитку кадрів негативно впливає на ефективність управлінської діяльності та знижує рівень інноваційної активності підприємства [4, с. 51].

Суттєвий вплив на якість управлінського персоналу має мотиваційна система підприємства. Низький рівень матеріального стимулювання, відсутність прозорої системи оцінювання результатів праці та обмежені можливості кар'єрного зростання призводять до зниження зацікавленості працівників у професійному розвитку. У сучасних умовах ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, створювати умови для професійного та особистісного розвитку працівників, а також забезпечувати справедливую оцінку результатів їх діяльності [3, с. 63].

Окремої уваги потребує вплив цифровізації на систему управління персоналом. Сучасні підприємства впроваджують цифрові технології та автоматизовані системи управління, що створює нові вимоги до управлінського персоналу та потребує швидкої адаптації до технологічних змін. Разом із тим значна кількість керівників не має достатнього рівня цифрової грамотності, що ускладнює процес цифрової трансформації підприємств [2, с. 47].

На якість управлінського персоналу впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належать корпоративна культура, стиль управління, система мотивації, організація навчання та розвитку працівників. Зовнішні фактори включають стан ринку праці, рівень економічної стабільності, розвиток системи освіти та технологічні зміни. В умовах нестабільної економічної ситуації підприємства часто стикаються з проблемою дефіциту висококваліфікованих управлінських кадрів, що негативно впливає на ефективність їх діяльності [6, с. 18].

Для підвищення якості управлінського персоналу необхідно вдосконалювати систему професійної підготовки, розвитку та мотивації працівників. Важливим є впровадження безперервного навчання, використання цифрових освітніх платформ, бізнес-тренінгів і програм стажування.

Не менш важливим напрямом є розвиток лідерських компетенцій управлінського персоналу. Ефективний керівник повинен вміти працювати в умовах невизначеності, приймати стратегічні рішення, організовувати командну роботу та управляти змінами. Особливого значення набувають навички емоційного інтелекту, комунікації та конфлікт-менеджменту, оскільки саме вони забезпечують ефективну взаємодію всередині колективу та формування позитивного психологічного клімату [7, с. 112].

Таким чином, формування якісного управлінського персоналу є важливим чинником ефективності діяльності підприємства. Основними проблемами залишаються недостатня професійна підготовка, слабка система розвитку персоналу та складність адаптації до цифрових змін. Вирішення зазначених проблем можливе лише за умови комплексного підходу, що передбачає модернізацію системи освіти, удосконалення механізмів мотивації, розвиток корпоративного навчання та активне впровадження сучасних HR-технологій. Саме якісний управлінський персонал забезпечує стабільний розвиток підприємства, його конкурентоспроможність та здатність ефективно функціонувати в умовах сучасної економіки.

### Список використаних джерел

1. Безгін К. С., Дороніна О. А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1. С. 20–29.
2. Заставний М. Управління персоналом за умов діджиталізування: проблеми і можливості для українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 65. С. 44–49.
3. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності організації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3. С. 60–68.
4. Кудактін С. В. Проблеми управління розвитком персоналу на підприємствах України. *Економічний вісник КПП*. 2025. № 37. С. 48–55.
5. Матвійчук О. Ю. Управлінський і трудовий потенціал підприємства: оцінка та напрями розвитку. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2025. С. 85–90.
6. Ніконенко У., Милик А. Детермінанти рівня розвитку управлінського персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 15–21.
7. Семикіна А. В., Костишина Т. А. Управлінські рішення як ключовий фактор управління змінами підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2025. 214 с.

**О. С. Буза**

здобувач I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник: д. е. н., проф. Є. І. Масленніков

## КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки система стратегічного контролінгу є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Високий рівень невизначеності ринку, швидкі зміни зовнішнього середовища, цифровізація бізнес-процесів та необхідність постійної адаптації зумовлюють необхідність формування ефективної системи стратегічного управління, важливою підсистемою якої виступає контролінг.

Контролінг в системі стратегічного управління підприємства являє собою довгостроковий інструментарій інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівництва, спрямований на досягнення стратегічних цілей шляхом координації процесів стратегічного планування, контролю та менеджменту. Він визначає напрями превентивного аналізу ризиків, координації внутрішніх ресурсів, оцінки ефективності стратегічних рішень та забезпечення стійкого функціонування підприємства на ринку.

При виході підприємства на зовнішні ринки та в умовах загальної трансформації економіки важливого значення набуває впровадження сучасних інструментів стратегічного контролінгу, які визначаються ринковою позицією підприємства, його фінансово-економічним станом, специфікою конкурентного середовища та глобальними трендами розвитку бізнесу. Як зазначає професор Є. І. Масленников, формування ефективного інструментарію контролінгу та забезпечення адаптивності системи управління є базовою передумовою для підтримки належного рівня економічної безпеки та сталого розвитку суб'єктів господарювання [1].

У сучасних умовах важливого значення набуває використання комплексного підходу до інтеграції контролінгу в систему стратегічного менеджменту. Підприємства повинні враховувати коливання ринкової кон'юнктури, стратегічні дії конкурентів, зміни в поведінці споживачів та стрімкі тенденції розвитку цифрових технологій, що забезпечує високу адаптивність системи управління підприємством до викликів глобального середовища.

Однією з найбільш поширених методик у системі контролінгу є стратегічний аналіз витрат та концепція Target Costing (цільового калькулювання), яка передбачає управління витратами на етапі проєктування та розробки продукції з огляду на ринкові ціни. Використання даного інструменту дозволяє підприємству оптимізувати ресурсну базу, підвищувати рівень рентабельності та зміцнювати ринкові позиції.

Не менш важливою є Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка базується на декомпозиції стратегічних цілей до рівня операційних завдань за

чотирами ключовими проєкціями (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), що дозволяє підприємству більш ефективно реалізовувати стратегію, підвищувати результативність комунікацій всередині компанії і забезпечувати вищий рівень досягнення цілей. Впровадження цієї системи тісно пов'язане з оцінкою ефективності використання управлінського потенціалу підприємства в межах загальної стратегії його розвитку [2].

У сучасних умовах цифровізації бізнесу особливого значення набувають цифрові технології контролінгу. Використання сучасних ERP-систем, інструментів бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI), хмарних сервісів прогнозування та CRM-систем дозволяє підприємствам автоматизувати збір стратегічної інформації, оперативно виявляти відхилення від планових показників та підвищувати якість управлінських рішень.

Ефективна система стратегічного контролінгу повинна бути гнучкою, динамічною та адаптивною до макроекономічних коливань та інституційних змін. Саме здатність системи контролінгу вчасно сигналізувати про стратегічні розриви (відхилення фактичних показників від цільових) забезпечує стійкий розвиток підприємства та його конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Отже, контролінг у системі стратегічного управління є важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства, формування конкурентних переваг та підвищення результативності менеджменту. Використання сучасних методик контролінгу та інтегрованих цифрових рішень сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпечує його успішне функціонування в умовах сучасного динамічного конкурентного середовища.

#### **Список використаних джерел**

1. Масленніков Є. І. Інструментарій контролінгу в системі забезпечення економічної безпеки та стратегічного управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* (Видання Одеського національного університету імені І. І. Мечникова), 2024. Т. 23. Вип. 2 (57). С. 45–58. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2\(57\).301245](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).301245)

2. Масленніков Є. І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства : монографія. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 316 с.

**Е. Я. Довбиш**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. Є. І. Масленніков*

## **ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції корпоративна культура стає важливим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вона формує внутрішнє середовище організації, визначає особливості взаємодії між працівниками та керівництвом, впливає на рівень мотивації персоналу, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Культура управління являє собою сукупність досягнень у сфері організації та реалізації управлінських процесів, регулювання діяльності підприємства, використання сучасних методів менеджменту, а також систему вимог, сформованих на основі правових норм, морально-етичних принципів і професійної етики. Важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства відіграє корпоративна культура, яка сприяє успішному вирішенню соціально-економічних завдань організації. Результативна діяльність управлінського персоналу, структурних підрозділів і керівників в умовах ринкової економіки можлива лише за наявності високого рівня корпоративної культури. У сучасних умовах дотримання принципів культури управління забезпечує узгодженість роботи управлінського персоналу, раціональне використання робочого часу та трудового потенціалу працівників, а також сприяє підвищенню професійного рівня персоналу підприємства [1].

«Корпоративна культура на підприємстві не може бути впроваджена або сконструйована, оскільки її формування це процес, який вимагає часу та зусиль. При формуванні корпоративної культури можуть бути використані різноманітні зв'язки, механізми та структури, але провідну роль у будь-якому випадку відіграє людський фактор. Корпоративна культура – це унікальна система цінностей підприємства, яка коригує його діяльність та пристосовується до реалій часу. Вона будується на принципах системності, прозорості, комплексності, історичності та науковості, а також під час своєї діяльності на підприємстві торкається всіх напрямків його роботи. Це обумовлюється тим, що об'єктом дії корпоративної культури є людина (працівник), яка є багатосторонньо розвинутою та ініціативною частиною підприємства, що торкається багатьох напрямків його розвитку під час виконання покладених на неї функцій» [2].

Корпоративна культура являє собою сукупність цінностей, норм поведінки, традицій, принципів взаємодії та управлінських підходів, які поділяються працівниками організації та визначають особливості її функціонування. Вона охоплює як формальні елементи діяльності підприємства, так і неформальні аспекти організаційної поведінки, зокрема стиль комунікації, морально-психологічний клімат, корпоративні традиції та систему взаємовідносин у колективі.

У системі управління персоналом корпоративна культура виконує важливі функції. Насамперед вона сприяє адаптації працівників до умов діяльності підприємства, формує корпоративну ідентичність і забезпечує інтеграцію персоналу навколо спільних цілей організації. Ефективна корпоративна культура позитивно впливає на мотивацію працівників, підвищує рівень їхньої лояльності та зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Особливого значення корпоративна культура набуває в умовах економічної нестабільності та цифровізації бізнесу. Сучасні підприємства потребують гнучкої системи управління персоналом, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме корпоративна культура забезпечує підтримання

стабільності внутрішніх процесів, розвиток командної взаємодії та готовність працівників до впровадження інновацій.

Важливим елементом корпоративної культури є система внутрішніх комунікацій. Від ефективності інформаційного обміну між працівниками та керівництвом залежить рівень координації діяльності, швидкість прийняття управлінських рішень і здатність підприємства реагувати на кризові явища. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій особливої актуальності набуває використання електронних платформ комунікації, HRM-систем та інструментів дистанційної взаємодії персоналу.

Крім того, корпоративна культура виступає важливим чинником формування позитивного іміджу підприємства та бренду роботодавця. Наявність сприятливого соціально-психологічного клімату, ефективної системи мотивації та можливостей професійного розвитку сприяє залученню кваліфікованих працівників і зниженню рівня плинності кадрів.

Таким чином, корпоративна культура є важливим елементом сучасної системи управління персоналом та одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства. Її розвиток сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню командної взаємодії, покращенню внутрішніх комунікацій і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Масленніков Є. І., Кашубський А. А. Корпоративна культура в системі управління персоналом. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 5 (2). С. 41–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2016\\_5%282%29\\_\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_5%282%29__12)
2. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. URL: [https://ev.nmu.org.ua/index.php/en/archive?arh\\_article=1668](https://ev.nmu.org.ua/index.php/en/archive?arh_article=1668)

**Є. О. Зюкова**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. І. Є. Чуркіна*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних умовах розвитку економіки стратегічний розвиток функціональних технологій менеджменту набуває особливої актуальності, оскільки саме якість управління дедалі більше визначає стійкість підприємства, його здатність адаптуватися до змін і формувати конкурентні переваги. Поширення цифрових технологій, оновлення бізнес-моделей і зростання вимог до швидкості ухвалення рішень зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до реалізації управлінських функцій. За таких обставин функціональні технології менеджменту мають розвиватися не ізольовано, а в межах загальної стратегічної логіки розвитку організації [1].

Функціональний підхід до управління передбачає розгляд менеджменту як цілісної системи взаємопов'язаних дій, що охоплюють планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль. Саме через ці функції забезпечується практична реалізація цілей підприємства, а тому рівень їх технологічного забезпечення безпосередньо впливає на результативність діяльності. У цьому контексті функціональні технології менеджменту доцільно трактувати як сукупність методів, процедур, інструментів і організаційних рішень, за допомогою яких реалізуються управлінські функції в окремих підсистемах підприємства. Їх стратегічний розвиток полягає в системному оновленні таких інструментів відповідно до довгострокових цілей і змін зовнішнього середовища [2].

Суттєвий вплив на розвиток функціональних технологій менеджменту сьогодні має цифрова трансформація. Українські дослідники наголошують, що сучасний стратегічний менеджмент дедалі тісніше пов'язаний із використанням цифрових

інструментів, аналітики даних, автоматизації процесів, нових форматів взаємодії з клієнтами та цифрових платформ. Це змінює зміст управлінської діяльності, оскільки рішення дедалі частіше ґрунтуються на швидкому аналізі інформації, прогнозуванні ризиків та здатності оперативно коригувати дії відповідно до ситуації. Відтак стратегічний розвиток функціональних технологій менеджменту передбачає не лише технічне оновлення, а й якісну трансформацію всієї системи управління [2].

Практичне значення такого розвитку проявляється в усіх функціональних сферах підприємства. У маркетинговому менеджменті сучасні технології дають змогу краще досліджувати поведінку споживачів, точніше сегментувати ринок і формувати більш релевантні пропозиції. У фінансовій сфері вони сприяють посиленню контролю ресурсів, підвищенню якості планування та оперативності оцінювання ризиків. У кадровому менеджменті цифрові рішення допомагають удосконалити добір персоналу, оцінювання результатів праці та розвиток професійних компетентностей. У виробничій та організаційній діяльності функціональні технології забезпечують координацію процесів, скорочення втрат часу та підвищення керованості [3].

Поряд з цим можна виділити певні ризики, що виникають при стратегічному розвитку функціональних технологій менеджменту. Серед них технологічні ризики, завдяки яким організація може втратити конкурентні переваги через використання застарілих інструментів управління. Інформаційні ризики виникають унаслідок недостатньої якості інформації, кіберзагроз, втрати даних або порушення інформаційної безпеки управлінських систем. Фінансові ризики пов'язані з високими витратами на впровадження нових технологій менеджменту, автоматизацію процесів, навчання персоналу та модернізацію систем управління. Кадрові ризики полягають у недостатньому рівні кваліфікації працівників, опорі персоналу до змін, дефіциті фахівців у сфері цифрового менеджменту та управлінських інновацій. Організаційні ризики виникають через неефективну структуру управління, слабку координацію між підрозділами, помилки у розподілі повноважень та недостатню адаптивність організації. Стратегічні ризики пов'язані

з неправильним вибором напрямів розвитку функціональних технологій, помилками у стратегічному плануванні та невідповідністю управлінських технологій цілям організації. Комунікаційні ризики проявляються у недостатній ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що може призводити до конфліктів, втрати інформації та зниження якості управлінських рішень. Ризики цифрової трансформації включають складність інтеграції нових цифрових систем, залежність від інформаційних технологій, проблеми автоматизації та ризики використання штучного інтелекту. Ризики зовнішнього середовища формуються під впливом економічної нестабільності, кризових явищ, воєнного стану, глобалізації, конкуренції та політичних факторів. Слід зазначити, що ефективне управління ризиками стратегічного розвитку функціональних технологій менеджменту потребує впровадження систем стратегічного аналізу, цифрового моніторингу, антикризового управління та постійного вдосконалення управлінських процесів. Водночас ефективність стратегічного розвитку функціональних технологій менеджменту залежить не лише від наявності цифрових ресурсів, а й від здатності підприємства забезпечити організаційні передумови для їх результативного використання. У наукових публікаціях підкреслюється, що цифрова трансформація потребує зміни управлінської культури, розвитку нових компетентностей керівників, гнучкості організаційних структур і посилення міжфункціональної взаємодії. Якщо технологічні нововведення не супроводжуються такими змінами, вони часто залишаються формальними й не дають очікуваного стратегічного ефекту [4].

Отже, стратегічний розвиток функціональних технологій менеджменту слід розглядати як необхідну умову підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Його зміст полягає у послідовному вдосконаленні функціональних підсистем управління на основі сучасних підходів, цифрових інструментів та узгодженості з довгостроковими цілями організації. Саме такий підхід дає змогу забезпечити адаптивність управління, підвищити якість рішень і зміцнити позиції підприємства в умовах нестабільного середовища. Дослідження

показало, що функціональні технології менеджменту постійно трансформуються під впливом цифровізації, глобалізації та розвитку інформаційних технологій. Важливого значення набувають автоматизація управлінських процесів, використання цифрових платформ, аналітичних систем і сучасних комунікаційних інструментів, що сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності організацій.

Разом із тим стратегічний розвиток функціональних технологій менеджменту супроводжується певними труднощами та ризиками, зокрема недостатнім рівнем цифрової компетентності персоналу, високими витратами на впровадження інновацій, інформаційними загрозами та нестабільністю зовнішнього середовища. Це потребує формування ефективної системи управління ризиками та постійного вдосконалення управлінських механізмів.

Отже, стратегічний розвиток функціональних технологій менеджменту є необхідною умовою успішного функціонування сучасних організацій. Його ефективна реалізація забезпечує підвищення результативності управління, інноваційний розвиток підприємств та їх здатність швидко реагувати на сучасні економічні й соціальні виклики.

#### **Список використаних джерел**

1. Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237>.
2. Функціональний підхід до управління підприємством. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1500/>.
3. Управління організацією: функціональний підхід. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/706>.
4. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42). С. 49–57. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/7.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/7.pdf).

**О. О. Камишов**  
аспірант 3-го року навчання  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
Науковий керівник: д. е. н., проф. Е. А. Кузнєцов

## **КОНЦЕПЦІЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОСТІ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ**

Сучасні кризи, цифровізація та перехід до суспільства 5.0 змінюють вимоги до підготовки і практичної діяльності кадрів менеджменту. Традиційний технократичний підхід, орієнтований виключно на процеси та KPI, втрачає ефективність і результативність управлінської діяльності. Процеси гуманізації професійної системи менеджменту вимагають впровадження людиноцентричної моделі, де людина є головною цінністю та метою розвитку. Для менеджменту, навіть в класичному варіанті, особливою цінністю було впровадження суб'єктно-об'єктної взаємодії як взаємодії виключно дюдєй [4, с. 22–23]. Однак, саме на початку ХХІ століття починає формуватися новий погляд на цю важливу сторону розвитку менеджменту, а саме, – нова суб'єктність менеджменту, яка і означає, що під об'єктом менеджменту не просто пілеглиглий людський ресурс, а повноцінний партнер, особливо в процесах інноваційного і креативного управлінського розвитку. Сутність людиноцентричного підходу в менеджменту визначається, насамперед, зміною парадигми, яка фіксує перехід від контролю до лідерства-служіння (Servant Leadership). Виникає пріоритет головних ознак менеджерської діяльності, пов'язаних емпатією, емоційним інтелектом та інклюзивністю, які стають базовими менеджерськими компетентностями [7, с. 37–41]. Стає важливою психологічна безпека створення такого середовища, де заохочується ініціатива, креативність, інноваційність та відсутність страху на помилку. По суті, формується сприйняття організації як живої системи, а не механічного робота, що створює умови для розвитку екосистемного мислення [2; 8, с. 361].

Все це потребує системної трансформації підготовки управлінських кадрів, особливо менеджерського напрямку, який ми

акцентуємо як систему управління саме людською цивілізацією, а загальне управління – це управління живою і неживою природою [5, с. 11–12]. Виникає потреба не тільки у зміні форм і змісту навчання менеджерів, а у зміні, власне, самого вектору цього навчання, який забезпечує підготовку менеджерів в системі людиноцентричного континуума. Розглянемо цю проблему в динаміці тріади континуумів (таблиця 1).

Таблиця 1

**Порівняльна матриця компетентностей менеджера**

| <b>Критерій порівняння</b> | <b>Управлінський континуум (Адміністративний)</b>             | <b>Менеджерський континуум (Результативно-орієнтований)</b>     | <b>Людиноцентричний континуум (Гуманістичний)</b>                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1                          | 2                                                             | 3                                                               | 4                                                                             |
| <b>Філософія та фокус</b>  | Виконання функцій, дотримання регламентів, процедур і законів | Досягнення KPI, ефективність, оптимізація бізнес-процесів       | Розвиток потенціалу людини, благополуччя (well-being), самореалізація         |
| <b>Статус працівника</b>   | Гвинтик у системі, виконавець обов'язків, «ресурс»            | Гвинтик у системі, виконавець обов'язків, «ресурс»              | Головна цінність, унікальна особистість, стратегічний партнер                 |
| <b>Джерело авторитету</b>  | Легітимна влада посади, формальний статус, ієрархія           | Експертність, лідерські якості, здатність забезпечити результат | Емоційний інтелект, довіра, автентичність, коучингова позиція                 |
| <b>Критерії успіху</b>     | Безпомилковість, дисципліна, точне дотримання інструкцій      | Прибуток, рентабельність, частка ринку, швидкість процесів      | Емоційний інтелект, довіра, автентичність, коучингова позиція                 |
| <b>Траєкторія розвитку</b> | Вертикальна (рух вгору за посадами та тарифними розрядами)    | Професійна (розширення зони відповідальності, грейдинг)         | Залученість (engagement), щастя на робочому місці, лояльність, інноваційність |

Продовження таблиці 1

| 1                          | 2                                              | 3                                                                     | 4                                                                          |
|----------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стиль комунікації</b>   | Директивний (згори-вниз), офіційний, письмовий | Інформаційний, зворотний зв'язок (feedback) орієнтований на завдання. | Діалог, емпатія, розвиваючий зворотний зв'язок (feedforward), фасилітація. |
| <b>Мотиваційні чинники</b> | Страх покарання, стабільність, базовий оклад   | Фінансові бонуси, кар'єрне зростання, статус, змагання                | Фінансові бонуси, кар'єрне зростання, статус, змагання                     |
| <b>Оцінка персоналу</b>    | Атестація на відповідність вимогам посади      | Оцінка за результатами (МВО, KPI, OKR)                                | Оцінка 360°, розвиваючі інтерв'ю, оцінка потенціалу та soft skills         |

Джерело: розробка автора

Таким чином, концепція людиноцентричності в системі підготовки управлінських кадрів – це не тимчасовий гуманітарний тренд, а безальтернативна умова виживання та розвитку організацій у сучасному світі. Сьогодні професійний менеджмент потребує лідерів, які вміють капіталізувати потенціал кожної особистості, поважаючи її індивідуальність та потреби. Трансформація первинної менеджерської освіти у цьому напрямі потребує розробки нових стандартів, інтеграції психологічних та управлінських знань, а також готовності самих викладачів та бізнес-тренерів бути носіями цінностей людиноцентричності [5].

#### Список використаних джерел

1. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Одеса : Олді+, 2025. 440 с.
2. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Вид-во «Ранок: Фабула, 2019. 432 с.
3. Вілбер К. Коротка історія всього. Львів : Видавництво Terra Incognita, 2020. 400 с.
4. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : Олді-Плюс, 2017. 382 с.
5. Кузнецов Е. А. Стратегічна роль управлінських інновацій: методологія інтегральної якості. Ринкова економіка : сучасна теорія і практика

- управління – збірник наукових праць. Т. 24, вип. 1 (59). Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2025. С. 9–25.
6. Кузнецов Е. А. Стратегічний формат первинної менеджерської освіти. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління* : збірник наукових праць. Т. 23, вип. 2 (57). Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. С. 9–25.
  7. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 543 с.
  8. Таліб Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе в реальному житті. Київ : Наш формат, 2026. 400 с.

**Б. О. Коробчук**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. І. Є. Чуркіна*

## **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

В умовах сьогодення господарювання підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх організаційних структур до викликів цифровізації, глобалізації та зростання складності управлінських процесів. Лінійно-функціональна структура управління залишається однією з найбільш поширених організаційних моделей, яка поєднує принципи єдиноначальності та функціональної спеціалізації, що забезпечує її широке використання в різних сферах господарювання. Особливої уваги потребує аналіз доцільності застосування цієї структури в умовах інноваційного розвитку підприємств, коли швидкість реагування на зміни ринку та ефективна міжфункціональна взаємодія стають критично важливими факторами конкурентоспроможності. Дослідження дозволяє визначити оптимальні напрями вдосконалення організаційних структур управління з урахуванням сучасних вимог бізнес-середовища. Таким чином, вивчення переваг і недоліків лінійно-функціональної структури управління є важливим як у теоретичному, так

і в практичному аспектах, оскільки сприяє підвищенню ефективності організаційного управління та адаптації підприємств до сучасних економічних умов.

Лінійно-функціональна структура поєднує лінійну систему підпорядкування з функціональним розподілом управлінських повноважень. Керівники здійснюють загальне управління підрозділами, а функціональні служби спеціалізуються на окремих напрямках діяльності таких як фінанси, маркетинг, персонал, логістика тощо. Така структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності та дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства. Через це вона широко використовується у виробництві, логістиці, торгівлі та інших сферах, де важливими є стандартизація процесів і контроль виконання рішень [1].

Дослідження переваг і недоліків лінійно-функціональної структури управління в сучасних підприємствах є важливим для оцінки її ефективності в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища. Такий аналіз дозволяє глибше зрозуміти, наскільки ця організаційна модель забезпечує раціональний розподіл повноважень, чіткість управлінських зв'язків і належний рівень координації між підрозділами.

Однією з головних переваг лінійно-функціональної структури є високий рівень спеціалізації. Поділ підприємства на окремі функціональні підрозділи сприяє професійному виконанню управлінських завдань та підвищує якість роботи. Важливою перевагою також є чіткість підпорядкування та відповідальності. Працівники мають визначені обов'язки, а керівництво може ефективно контролювати виконання рішень. Це особливо важливо для великих підприємств із розгалуженою структурою. Крім того, така модель сприяє стандартизації процесів і дозволяє зменшити дублювання функцій, що позитивно впливає на ефективність управління та використання ресурсів.

Отже, лінійно-функціональна структура управління забезпечує низку суттєвих організаційних переваг, серед яких ключовими є висока спеціалізація управлінської діяльності, чіткий розподіл повноважень і відповідальності та ефективний контроль за виконанням управлінських рішень. Завдяки

функціональному поділу праці підвищується професійний рівень виконання завдань, що позитивно впливає на якість управлінських процесів. Водночас стандартизація процедур і мінімізація дублювання функцій сприяють більш раціональному використанню ресурсів підприємства. У сукупності ці характеристики роблять дану організаційну модель ефективною для великих підприємств із складною структурою управління [2; 3].

Поряд з тим, суттєві недоліки лінійно-функціональної структури полягають у складності швидкого прийняття рішень через досить значну централізацію управління. Значна кількість рішень потребує погодження з керівництвом, що уповільнює реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища. Ще однією проблемою є недостатня взаємодія між функціональними підрозділами. Через вузьку спеціалізацію фахівців можуть виникати так звані «інформаційні бар'єри», коли окремі відділи орієнтуються лише на власні завдання, а не на загальні цілі підприємства. Окрім цього, жорстка ієрархія не завжди сприяє розвитку ініціативності та креативності працівників. В умовах дистанційної роботи традиційний контроль за процесом праці також втрачає ефективність, що вимагає переходу до оцінювання результатів діяльності за системою KPI [4].

Таким чином, недоліки лінійно-функціональної структури управління значною мірою зумовлені її жорсткою ієрархічністю та надмірною централізацією. Це призводить до уповільнення процесів прийняття управлінських рішень і зниження адаптивності підприємства в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Обмежена взаємодія між функціональними підрозділами сприяє виникненню інформаційної ізоляваності, що ускладнює досягнення комплексного підходу до вирішення завдань організації. Крім того, недостатня підтримка ініціативності працівників зменшує інноваційний потенціал компанії. У сучасних умовах розвитку бізнесу та поширення дистанційних форматів роботи це обумовлює потребу у вдосконаленні управлінських механізмів і переході до більш гнучких систем оцінювання ефективності діяльності персоналу [5].

Сьогодні відбувається трансформація лінійно-функціональної структури завдяки поступовій адаптації до нових умов

функціонування підприємств. Одним із ключових напрямів трансформації є цифровізація управління. Використання ERP-систем, автоматизованої аналітики та цифрових платформ дозволяє прискорити комунікацію між підрозділами та підвищити ефективність прийняття рішень. Для підвищення гнучкості підприємства також поєднують лінійно-функціональну структуру з елементами проєктного або матричного управління. Завдяки такому способу на підприємствах можуть швидше реагувати на зміни та реалізовувати інноваційні проєкти без порушення загальної системи управління. Прикладом успішного використання такої структури є діяльність Нової пошти, де чітка вертикаль управління забезпечує стабільність логістичних процесів і швидке виконання управлінських рішень навіть в умовах кризових ситуацій. У свою чергу, Сільпо поєднує стандартизоване управління з використанням проєктних груп для реалізації креативних концепцій магазинів [6].

Отже, лінійно-функціональна структура управління не може вважатися універсальною моделлю для всіх підприємств, особливо в умовах сучасного нестабільного середовища. Найбільш ефективно вона функціонує тоді, коли діяльність організації потребує чіткої координації, стандартизації процесів і відносно стабільних умов функціонування.

Разом із тим у сучасних реаліях жорстка ієрархічність та централізація управління часто знижують швидкість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Саме тому класична лінійно-функціональна структура сьогодні все частіше виступає не як самостійна завершена модель, а як базова основа організації управління. Для забезпечення більшої адаптивності підприємства доповнюють її елементами матричних, проєктних або дивізіональних структур, що дозволяє поєднати стабільність управління з гнучкістю, швидшим прийняттям рішень та ефективнішою взаємодією між підрозділами. У результаті сучасні підприємства переходять до гібридних моделей управління, які краще відповідають умовам цифровізації, високої конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища.

### Список використаних джерел

1. Федорук О. І. Особливості організаційної структури сучасного підприємства: порівняльний аспект. *Агора. Журнал соціальних наук*. 2023. № 2. С. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.25264/2786-9202/1.2-17-26>
2. Корсуненко І. Методичні засади оцінки ефективності організаційної структури управління. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. С. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-97>
3. Білецька І. М. Методичні засади формування організаційної структури корпоративного управління. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 113–117. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(15))
4. Корсуненко І. Інструментарій проєктного управління в побудові ефективної організаційної структури бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. С. 2–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-2>
5. Зайченко К., Реклізон Ю. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 52–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>
6. Корицька О., Кальмук Б. Децентралізація управління підприємствами: класифікація та оцінка організаційних структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 21–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-21>

**К. В. Корець**

аспірантка 4-го року навчання

спеціальність 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: д. е. н., проф. Е. А. Кузнєцов

## **ФАКТОР ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ В РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

В умовах воєнного стану, глобальної нестабільності та активної євроінтеграції України спроможність вітчизняного бізнесу до виживання та розвитку критично залежить від ефективності управління. Традиційні моделі менеджменту, орієнтовані виключно на фінансові показники або механічне виконання

планів, вичерпали свій ресурс. Сучасна парадигма вимагає зміщення фокусу на інноваційний потенціал як головний драйвер конкурентоспроможності.

Ключовим чинником, що пов'язує внутрішні ресурси підприємства із зовнішніми вимогами ринку, стає фактор інтегральної якості менеджменту. Він визначає не лише якість кінцевого продукту чи послуги, а й спроможність самої системи управління адаптуватися до змін, генерувати інновації та забезпечувати сталий розвиток у кризових умовах.

Проблеми формування інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності менеджменту досліджували багато вітчизняних та закордонних науковців. Проте концепція саме *інтегральної якості* менеджменту в контексті воєнних та повоєнних реалій України потребує глибшого переосмислення. Інтегральна якість розглядається не просто як сукупність технічних характеристик, а як синергетичний ефект взаємодії людського капіталу, цифрових технологій та гнучких бізнес-процесів. Крім того, важливим методологічним аспектом є структурний розгляд інтегральної якості менеджменту. На нашу думку, інтегральну якість менеджменту потрібно розглядати як адаптовану взаємодію ефективності (професійний потенціал менеджменту) і результативності (практичне досягнення поставлених цілей). Важливо зазначити, що результативність в менеджменті важливіша за ефективність, але в сучасній інноваційній економіці результативність менеджменту неможлива без попереднього формування ефективності на основі системного професійного і спеціалізованого навчання кадрів менеджменту [1, с. 14–16; 3, с. 182]. Такі обставини визначають особливості формування інноваційного менеджерського потенціалу, який був би адаптований на забезпечення конкурентоспроможності системи менеджменту. Конкурентоспроможність менеджменту – це дефініція результативної управлінської дії щодо практичного використання здобутого потенціалу. А тому для забезпечення конкурентоспроможності менеджменту потрібен адаптований інноваційний потенціал, який виступає певним результатом процесів професіоналізації управлінської діяльності [4, с. 109].

Щодо інтегральності в даному контексті, то вона створює передумови для повноти інноваційного процесу в системі взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Також фактор інтегральної якості менеджменту на постійній основі створює смислові логічні канали формування наукової та інформаційно-аналітичної бази щодо розвитку професійної системи менеджменту в цілому і процесів професіоналізації управлінської діяльності зокрема [3, с. 341]. Деякі такі ряди смислової логіки показані в таблиці 1.

Таблиця 1

**Вплив інтегральності на конкурентоспроможність менеджменту**

| Параметр менеджменту         | Зміна підходу через інтегральність                                  | Перевага над менеджментом конкурентів                          |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Швидкість управління</b>  | Зникнення бюрократичних бар'єрів між відділами                      | Менеджери приймають рішення на порядок швидше                  |
| <b>Якість рішень</b>         | Доступ керівників до наскрізної аналітики (Big Data)                | Зниження відсотка помилкових та дубльованих рішень             |
| <b>Клієнтоорієнтованість</b> | Інтеграція відгуків клієнтів прямо в операційні плани               | Випередження конкурентів у задоволенні потреб ринку            |
| <b>Управління талантами</b>  | Створення крос-функціональних команд для проєктів                   | Швидкий розвиток лідерів та висока залученість топ-менеджменту |
| <b>Контроль витрат</b>       | Менеджери бачать повну вартість процесів, а не лише витрати відділу | Ефективніший розподіл бюджетів без втрати якості               |
| <b>Управління змінами</b>    | Єдина методологія впровадження інновацій у всій компанії            | Опір персоналу змінам знижується до мінімуму                   |
| <b>Технологічність</b>       | Використання єдиної ERP/CRM платформи замість різних програм        | Менеджмент витрачає час на стратегію, а не на зведення звітів  |

Джерело: розробка автора

Отже, ключові маркери інноваційного потенціалу конкурентного менеджменту в результаті інтегральності можуть бути визначені наступним чином:

- створення єдиного інформаційного простору для розвитку науки менеджменту, менеджмент-освіти і менеджмент-практики;
- систематизація стандартів якості, екології і безпеки праці не порушуючи необхідні можливості для розвитку управлінських інновацій та креативності;
- синхронізація стратегічних цілей з тактичними діями в системі розвитку процесів професіоналізації менеджменту [4];
- практичне впровадження державного, суспільного і бізнесового пріоритету щодо розвитку науки менеджменту в контексті сучасної актуалізації людиноцентричного континуума;
- розробка і прийняття Закону України «Про професіоналізацію управлінської діяльності» та визначення мотиваційних критеріїв розвитку управлінської еліти як креативного класу інноваційного суспільства [1, с. 42–43].

Наведена систематизація умов свідчить, що розвиток інноваційного потенціалу менеджменту не може відбуватися ізольовано лише в межах одного підприємства. Це багаторівневий процес, який вимагає синергетичної взаємодії мікро-, мезо- та макrorівнів. Так, для українського бізнесу першочерговим завданням є трансформація внутрішнього середовища (мікрорівня) через цифровізацію та перехід до гнучкого лідерства, що дозволяє швидко реагувати на форс-мажорні обставини. Водночас державна підтримка (макрорівень) та орієнтація на європейські стандарти (мезорівень) створюють необхідну інституційну рамку.

Таким чином, лише за умови комплексного виконання зазначених вимог інтегральна якість менеджменту трансформується з теоретичного концепту в реальну конкурентну перевагу системи українського підприємництва на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Одеса : Олді+, 2025. 440 с.

2. Апелло Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Вид-во «Ранок: Фабула», 2019. 432 с.
3. Вілбер К. Коротка історія всього. Львів : Видавництво Terra Incognita, 2020. 400 с.
4. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : Олді-Плюс, 2017. 382 с.
5. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 543 с.

**К. Д. Королькова**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: викл. А. Є. Рябоконь*

## **ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у нестабільному зовнішньому середовищі, для якого характерні ресурсні обмеження, зростання конкуренції та підвищення вимог до якості управління. За таких обставин особливої актуальності набувають підходи, здатні забезпечити підвищення результативності без непропорційного зростання витрат. Саме тому концепція ощадливого виробництва розглядається як дієвий інструмент посилення конкурентоспроможності, оскільки орієнтує підприємство на усунення втрат, підвищення продуктивності та поліпшення якості [1].

Концепція ощадливого виробництва (“Lean Production”) сформувалася на основі виробничої системи компанії Toyota у післявоєнній Японії як відповідь на обмежені ресурси та конкуренцію з масовим виробництвом США. Власне термін «ощадливе виробництво» був уведений в обіг наукової лексики у 1988 році дослідником Джоном Крафчіком, а подальший розвиток концепції як цілісної управлінської системи пов’язаний із працями Денієла Джонса і Джеймса Вумека.

Ощадливе виробництво трактується як філософія та система управління, спрямована на максимізацію цінності для клієнта

через постійне усунення всіх видів втрат [1]. Класична модель концепції охоплює визначення цінності, побудову потоку, створення цінності, організацію безперервного потоку, виробництво «під замовлення» та прагнення до досконалості через Kaizen [1]. Додатково ощадливе виробництво визначається як система управління процесами проектування, виробництва й експлуатації продукції, що базується на примноженні цінності, мінімізації втрат і постійному вдосконаленні [2].

Фундаментом ощадливого виробництва є виявлення та усунення втрат (в англomовній літературі – Waste, в японській термінології – Muda). Усі процеси підприємства поділяються на ті, що створюють цінність для споживача, і ті, що її не формують, але споживають ресурси. Останні розглядаються як втрати та підлягають мінімізації або ліквідації.

Класична концепція ощадливого виробництва виокремлює сім основних видів втрат: перевиробництво, надлишкові запаси, очікування, зайве транспортування, надмірна обробка, зайві рухи та дефекти [1]. Перевиробництво є ключовим джерелом інших втрат, оскільки призводить до накопичення запасів і неефективного використання ресурсів. Інші види втрат пов'язані з простоем ресурсів, нераціональною логістикою, зайвими операціями, неефективною організацією праці та випуском неякісної продукції.

У сучасній практиці додатково виокремлюють восьму втрату – нереалізований потенціал персоналу. Поряд із цим, ефективність системи потребує усунення muri (перевантаження) та mura (нерівномірності), що забезпечує стабільність і результативність виробничих процесів [2].

Lean реалізується через інструменти 5S, Kanban і Kaizen. 5S забезпечує порядок і стандартизацію, Kanban – візуальний контроль та «витягувальне» виробництво, а Kaizen – безперервне вдосконалення й залучення персоналу. Саме ці інструменти надають Lean практичного значення для підприємства [1; 2].

Проблемою впровадження Lean є його фрагментарне застосування без системної оптимізації процесів. Низький рівень розуміння концепції, неузгодженість між підрозділами та автоматизація неефективних процесів призводять до збереження

втрат і появи «цифрових втрат», через що підприємства не отримують очікуваного результату [3].

Ефективне вирішення проблеми можливе через інтеграцію Lean і ERP-систем, що забезпечують прозорість та узгодженість бізнес-процесів. Раніше ERP вважали несумісними з гнучким принципом Lean, однак сучасні технології доводять протилежне. Lean оптимізує процеси перед цифровізацією, а ERP підсилює ефективність Lean, зокрема через е-Kanban і автоматизацію управління запасами [4].

Вплив Lean на ефективність має безпосередньо вимірюваний характер. За наведеними даними, впровадження Lean-технологій у промисловості забезпечує зниження тривалості виробничого циклу до 25 %, вивільнення 25 % виробничих площ, підвищення якості на 40 %, зростання продуктивності до 55 %, зниження відходів до 1,2 %, зменшення витрат електроенергії на 56 % і скорочення запасів на 35 %. Додатково показано, що на одному з українських підприємств після впровадження концепції ефективність роботи обладнання зросла з 65 % до понад 73 % [1].

Так, на нашу думку, ощадливе виробництво є дієвим інструментом підвищення ефективності підприємства, оскільки забезпечує мінімізацію втрат, зростання споживчої цінності, підвищення якості, продуктивності та гнучкості. Його практична цінність полягає не лише в локальному вдосконаленні операцій, а у формуванні логіки безперервного організаційного розвитку. Перспективним напрямом для вітчизняних підприємств є поєднання Lean-концепції з цифровими системами управління, насамперед ERP, що дозволяє поглибити контроль над процесами, зміцнити інформаційну дисципліну та підвищити стійкість бізнесу в умовах нестабільного середовища.

#### Список використаних джерел

1. Коляда М., Кожедуб Н. Інтеграція Lean-технологій та принципів циркулярної економіки в управління підприємствами для забезпечення сталого розвитку та підвищення ресурсоефективності. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 3 (17). С. 244–251.
2. Капінос Г., Ларіонова К. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 4. С. 173–177.

3. Oláh J., Sztrapkovics B., Puskás E., Martins V. An empirical study about the relationship between lean management and Industry 4.0. *Acta Montanistica Slovaca*. 2022. Vol. 27, No. 4. P. 916–928.
4. Хіміч С. В. Впровадження ERP–систем: вдосконалення управління цифровізацією бізнес–процесів підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 5 (72). С. 51–54.

**М. В. Лиманець**

*здобувач II курсу третього (освітньо–наукового) рівня вищої освіти*

*(доктор філософії)*

*спеціальність 073 «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. Н. А. Тяхтенко*

## **МЕТРИКИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА**

Однією з ключових проблем управління ІТ–підприємствами залишається відсутність системного інструментарію для оцінювання ефективності управлінської команди. Попри значний масив досліджень у сфері командоутворення та розвитку управлінського персоналу, питання вимірювання конкурентоспроможності команди як інтегрального явища залишається мало–розробленим. Більшість підприємств обмежується оцінюванням фінансових результатів або продуктивності окремих співробітників, тоді як командна конкурентоспроможність є складнішим і багатовимірнішим феноменом, що не зводиться до суми індивідуальних показників [1, с. 107].

У науковій літературі проблема вимірювання командної ефективності розглядається переважно через призму організаційної психології та стратегічного менеджменту. D. Ancona та H. Bresman обґрунтовують модель X–Teams, в якій результативність команди визначається через зовнішню активність, розширення меж та гнучкість структури, що особливо релевантно для ІТ–середовища [3, р. 14]. R. S. Kaplan та D. P. Norton у концепції

збалансованої системи показників (BSC) пропонують чотиривимірну структуру оцінювання організаційної ефективності, яка може бути адаптована до рівня управлінської команди [4]. А. De Waal у своїх дослідженнях високоефективних організацій виявив, що систематичне вимірювання командних показників корелює з вищою організаційною результативністю, причому ефект посилюється в динамічних галузях [5, р. 89]. Вітчизняні дослідники, зокрема О. А. Крушельницька, наголошують на необхідності розробки комплексних методик оцінювання управлінського персоналу в умовах трансформаційних змін [6, с. 212].

Конкурентоспроможність управлінської команди ІТ-підприємства визначається як інтегральна здатність команди стабільно генерувати якісні управлінські рішення, реалізовувати стратегію підприємства та адаптуватися до технологічних змін швидше або ефективніше за конкурентів. Таке визначення дозволяє операціоналізувати поняття через вимірювані показники та сформувані відповідну систему метрик. Метою цих тез є обґрунтування авторської чотиривимірної системи метрик оцінювання конкурентоспроможності управлінської команди ІТ-підприємства.

**Стратегічний вимір** охоплює здатність команди формувати та реалізовувати конкурентну стратегію. Для його вимірювання пропонуються три показники. Індекс стратегічної узгодженості (Strategic Alignment Index, SAI) розраховується як частка управлінських рішень за звітний квартал, що відповідають задекларованим стратегічним пріоритетам підприємства. Цей показник виявляє розрив між задекларованою та реалізованою стратегією – явище, яке П. Друкер визначав як одну з головних причин неефективності управлінських команд [9, с. 45]. Швидкість стратегічного реагування (Strategic Response Time, SRT) вимірює середній час від ідентифікації ринкової загрози або можливості до прийняття рішення командою. В ІТ-галузі, де технологічні цикли стискаються, цей показник безпосередньо впливає на конкурентну позицію підприємства. Третім показником є рівень досягнення стратегічних KPI – частка ключових показників ефективності підприємства, що досягнуті або перевищені за звітний рік.

**Операційний вимір** відображає якість щоденної управлінської діяльності. Індекс якості рішень (Decision Quality Index, DQI) визначається як частка управлінських рішень, що досягли запланованих результатів у встановлені терміни, і вимірюється ретроспективно – через 90 днів після прийняття рішення. Коефіцієнт міжфункціональної координації оцінює якість взаємодії між функціональними підрозділами за методологією 360° та є особливо важливим для ІТ-підприємств, де успішна реалізація продуктів вимагає тісної інтеграції між розробкою, менеджментом продукту, продажами та підтримкою. Швидкість виконання управлінського циклу (Management Cycle Time, MCT) фіксує середній час від постановки завдання до його вирішення, що є операційним аналогом поняття управлінської продуктивності [5, р. 92].

**Вимір розвитку** оцінює динаміку нарощення командного потенціалу як основу довгострокової конкурентоспроможності. Індекс компетентнісного зростання фіксує приріст управлінських компетенцій за структурованими оцінюваннями (assessment centre, 360°, управлінські кейси) А. Edmondson зазначає, що команди, які систематично вимірюють компетентнісний розвиток, демонструють вищу здатність до організаційного навчання та інновацій [7, р. 112]. Коефіцієнт управлінської інноваційності вимірює кількість нових управлінських практик або процесів, впроваджених командою за рік, – показник, що відображає здатність команди до самооновлення. Індекс утримання управлінського потенціалу (Management Retention Index, MRI) розраховується як частка ключових управлінців, що залишилися у компанії протягом року, і є індикатором привабливості команди та якості управлінського середовища [8, с. 156].

**Адаптивний вимір** є специфічним для ІТ-галузі та відображає здатність команди до трансформації в умовах технологічних змін. Індекс цифрової зрілості управлінської команди (Digital Maturity Index, DMI) оцінює рівень освоєння цифрових управлінських інструментів – від систем управління проектами (Jira, Notion) та аналітичних платформ до AI-інструментів підтримки рішень. Час освоєння нових управлінських технологій (Technology Adoption Time, TAT) вимірює середній термін

від появи нового інструменту до його практичного використання командою. Частка управлінських процесів з AI-підтримкою відображає рівень інтеграції штучного інтелекту в практику прийняття рішень і набуває зростаючого значення з огляду на стрімкий розвиток генеративних AI-систем [2, с. 44].

На основі чотирьох груп метрик пропонується розрахунок агрегованого Індексу конкурентоспроможності управлінської команди (Management Team Competitiveness Index, MTCI) як зваженої суми нормованих значень показників кожного виміру. Ваги вимірів можуть коригуватися залежно від стратегічних пріоритетів підприємства: для стартапів – вища вага адаптивного виміру, для зрілих підприємств – стратегічного та операційного. Для практичного впровадження рекомендується щоквартальне вимірювання MTCI з автоматичним збором даних із систем HR-аналітики, ERP та CRM, що унеможливує суб'єктивні викривлення та забезпечує порівнянність результатів у динаміці.

Запропонована система метрик відрізняється від існуючих підходів тим, що вона орієнтована саме на вимірювання командної конкурентоспроможності, а не індивідуальної ефективності або загальних фінансових результатів підприємства. Чотиривимірна структура (стратегічний, операційний, розвитковий, адаптивний виміри) дозволяє охопити всі ключові аспекти командної ефективності, характерні для IT-галузі, та формує основу для галузевого бенчмаркінгу. Подальші дослідження передбачають апробацію системи MTCI на вибірці IT-підприємств України та розробку нормативних значень показників.

### **Список використаних джерел**

1. Лиманець М. В. Конкурентоспроможність управлінської команди IT-підприємства в умовах сучасних викликів. *Матеріали 80-ї наукової конференції ОНУ ім. І. І. Мечникова*. Одеса : ОНУ, 2026. С. 107–110.
2. Тяхтенко Н. А., Лиманець М. В. Командоутворення в контексті діяльності сучасного IT підприємства. *Збірник матеріалів 79-ї наукової конференції ОНУ ім. І. І. Мечникова*. Одеса : ОНУ, 2024. С. 44–46.
3. Ancona D., Bresman H. X-Teams: How to Build Teams That Lead, Innovate, and Succeed. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 244 p.

4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
5. De Waal A. What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Advantage That Apply Worldwide. Wiltshire : Global Professional Publishing, 2012. 268 p.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
7. Edmondson A. C. Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. San Francisco : Jossey-Bass, 2012. 336 p.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Drucker P. F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York : HarperCollins, 2006. 208 p.
10. Hackman J. R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 312 p.

**В. О. Лепеха**

*аспірант 2-го року навчання*

*спеціальність 073 «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. Е. А. Кузнєцов*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ ТРІАДИ КОНТИНУУМІВ**

Сучасна архітектура професійної системи менеджменту функціонує в умовах безпрецедентного ускладнення зовнішнього середовища, зумовленого двома протилежними за своєю природою факторами: тотальною дифузією інтелектуальних технологій (зокрема, систем штучного інтелекту та генеративних моделей) та перманентною соціально-економічною турбулентністю. Традиційні підходи до професіоналізації менеджменту, що домінували у XX столітті, розглядали цей процес як лінійний і безальтернативний рух від суб'єктивного «мистецтва» та емпіричного «ремесла» до об'єктивної «науки» та уніфікованої «професії».

Проте новітні виклики демонструють вичерпність цієї спрощеної парадигми. Натомість більш евристичним постає аналіз

професіоналізації через призму еволюції тріади континуумів: управлінського – менеджерського – людиноцентричного.

Фундамент наукового розуміння менеджменту як синергії науки та мистецтва закладений у класичних працях П. Друкера, Г. Мінцберга та А. Файоля [5, с. 12–23]. Сучасний вплив штучного інтелекту на трансформацію Hard та Soft Skills менеджерів досліджують такі автори, як Н. Бостром [1], С. Гупта [2], С. Деан [3], та фахівці McKinsey Global Institute. Водночас динаміку управління в умовах кризового хаосу та концепцію «Чорних лебедів» і «Антикрихкості» ґрунтовно описав Н. Таліб [7]. Проте комплексний аналіз взаємозв'язку між технологічним тиском ШІ та поведінкою управлінських систем під час криз кризь призму тріади континуумів досі залишається фрагментарним.

Розглянемо основні позиції щодо професіоналізації менеджменту в контексті тріади континуумів.

*Перше.* Управлінський континуум: ера функціонально-адміністративної жорсткості. Це початковий етап розвитку професії, що базується на засадах класичного менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль).

Сутність цього етапу базується на сприйнятті менеджменту як системи закритих алгоритмів, механізмів та жорсткої ієрархії. Серед особливостей професіоналізації менеджменту потрібно визначити наступне: професіонал як виконавець-адміністратор, фокус на технологічні навички управлінської діяльності (Hard Skills), оцінка ефективності через дотримання інструкцій та нормативів, головний інструмент – вертикальний контроль, влада посади та примус.

*Друге.* Менеджерський континуум: ера ринкової та системної орієнтації. Зі зростанням конкуренції та динаміки ринку менеджмент трансформується в більш динамічну систему. В основі перехід до управління як до окремого виду бізнес-діяльності, орієнтованого на результат, ефективність та оптимізацію ресурсів (П. Друкер). Особливості професіоналізації проявляються в нових трендах розвитку менеджменту, а саме, – професіонал як підприємець-стратег та організатор процесів. З'являються стандарти МВА, де чітко розглядаються стандарти професійних вимог до професії менеджера. Активно починають

розвиватися концепції системного та ситуаційного підходів, активізуються процеси проектного менеджменту. Пріоритетними показниками ефективності менеджменту виступають ринкові критерії успіху: прибутковість, ринкова частка КПП, швидкість адаптації до ринку тощо.

*Третє. Людиноцентричний континуум:* ера екосистем та інтегрального лідерства. Сучасний етап розвитку інноваційного суспільства, який викликаний цифровізацією, переходом до економіки знань та зміною цінностей поколінь (Y, Z, Alpha), формує нові підходи до професіоналізації менеджменту, коли організація сприймається не як механізм, а як жива екосистема. Людина є не «ресурсом», а головним капіталом і джерелом інновацій. Особливості професіоналізації менеджменту формують поняття менеджера як лідера-фасилітатора, коуча, ментора та архітектора професійної та соціальнокультурної поведінки. Характерно, що розвиваються процеси домінування м'яких навичок (Soft Skills) та емоційного інтелекту (EQ).

Професіоналізація менеджменту вимагає навичок створення психологічної безпеки, інклюзивності та умов для самореалізації працівників організації, а менеджер має балансувати між інтересами бізнесу, працівників та суспільства (ESG-принципи).

Таким чином, ключові особливості професіоналізації менеджменту в межах тріади континуумів визначаються еволюцією цієї тріади та виокремленням деяких специфічних рис практичної реалізації цього процесу:

- *Зміна природи влади:* перехід від влади статусу (управлінський континуум) через владу компетенцій (менеджерський) до влади авторитету та довіри (людиноцентричний).

- *Дифузія менеджменту:* Менеджмент перестає бути привілеєм окремої касты людей. Елементи людиноцентричного континууму (самоменеджмент, лідерство) стають професійною вимогою для кожного працівника.

- *Безперервне навчанням (Lifelong Learning):* Через зміщення фокусу на людиноцентричність, професійні знання менеджера швидко застарівають. Потрібне постійне перенавчання у сферах психології, нейронаук, соціології та коучингу.

Отже, професіоналізація менеджменту в контексті тріади континуумів (управлінського, менеджерського та людиноцентричного) відображає еволюцію підходів до управління людським капіталом: від жорсткого адміністрування до розвитку потенціалу особистості. Тріада континуумів (управлінський – менеджерський – людиноцентричний) відображає не просто зміну термінів, а фундаментальну зміну філософії, інструментарію та вимог до професії керівника. Професіоналізація менеджменту в цьому контексті є процесом переходу від виконання базових функцій до формування вищого рівня міждисциплінарних компетентностей.

### **Список використаних джерел**

1. Бостром Н. Суперінтелект. Стратегії і небезпеки розумних машин. Київ : Наш Формат, 2020. 408 с.
2. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2020. 320 с.
3. Деан С. Як ми вчимося. Чому мозок навчається краще, ніж машина. Київ : Лабораторія, 2021. 288 с.
4. Лі, Кай-Фу. Штучний інтелект 2041: 10 передбачень для майбутнього. Київ : Форс Україна, 2022. 464 с.
5. Кузнєцов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту : майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2020. 114 с.
6. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 543 с.
7. Талєб Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе в реальному житті. Київ : Наш формат, 2026. 400 с.

**К. К. Мальцева**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. Є. І. Масленніков*

## **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетингова стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення

конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Високий рівень конкуренції, швидкі зміни споживчих потреб, цифровізація бізнесу та нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність формування ефективної системи стратегічного маркетингового управління.

Маркетингова стратегія підприємства являє собою довгостроковий план дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом задоволення потреб споживачів, формування конкурентних переваг та забезпечення ефективного функціонування підприємства на ринку. Вона визначає напрями розвитку підприємства, методи просування продукції, особливості цінової політики, формування каналів збуту та взаємодії зі споживачами.

При виході підприємства на зовнішні ринки важливого значення набуває правильний вибір маркетингової стратегії, яка визначається ринковою позицією підприємства, його фінансово-економічним станом, особливостями цільового ринку та напрямками маркетингової діяльності. Вибір ефективної маркетингової стратегії дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність, адаптуватися до умов міжнародного ринку та сформувати стабільні позиції серед зарубіжних споживачів [1].

У сучасних умовах важливого значення набуває використання комплексного підходу до формування маркетингових стратегій. Підприємства повинні враховувати зміни ринкової кон'юнктури, поведінку споживачів, дії конкурентів та тенденції розвитку цифрових технологій, що дозволяє забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності.

Однією з найбільш поширених маркетингових стратегій є стратегія диференціації, яка передбачає створення унікальних характеристик продукції або послуг підприємства. Використання даної стратегії дозволяє підприємству формувати позитивний імідж бренду, підвищувати рівень лояльності споживачів та зміцнювати ринкові позиції.

Не менш важливою є стратегія сегментації ринку, яка базується на поділі ринку на окремі групи споживачів відповідно до їхніх потреб, поведінки та рівня платоспроможності, що

дозволяє підприємству більш ефективно формувати товарну пропозицію, підвищувати результативність маркетингових комунікацій і забезпечувати більш високий рівень задоволення потреб клієнтів.

У сучасних умовах цифровізації бізнесу особливого значення набувають цифрові маркетингові стратегії. Використання соціальних мереж, онлайн-реклами, електронної комерції, CRM-систем та цифрових аналітичних інструментів дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, покращувати взаємодію зі споживачами та підвищувати ефективність маркетингової діяльності.

Ефективна маркетингова стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Саме здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкової ситуації забезпечує його стійкий розвиток і конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Отже, маркетингові стратегії є важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства, формування конкурентних переваг та підвищення результативності управління. Використання сучасних маркетингових підходів і цифрових технологій сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпечує його успішне функціонування в умовах сучасного конкурентного середовища.

#### **Список використаних джерел**

1. Ларіна Я., Діченко А., Сидоров М. Маркетингові стратегії у процесі виходу підприємств на зовнішні ринки: особливості та підходи до впровадження. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 332 (4). С. 101–108. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-14>
2. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. No 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>.

**В. Т. Мамич**

*здобувач II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. І. Є. Чуркіна*

## **СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ: ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ**

Менеджмент як наука формувався поступово під впливом економічних, соціальних і технологічних змін, що зумовили виникнення різних управлінських шкіл та концепцій. Вивчення історичних передумов становлення менеджменту дозволяє виявити закономірності розвитку управлінських теорій, зрозуміти логіку переходу від класичних підходів до сучасних інноваційних моделей управління. Це створює теоретичну базу для формування ефективних управлінських рішень у сучасних умовах. Сьогодні актуальність теми посилюється під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки, зростання конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища. У таких умовах знання історії розвитку менеджменту дає змогу краще адаптувати сучасні управлінські інструменти та підвищувати ефективність діяльності організацій. Дослідження становлення менеджменту як науки має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки сприяє глибшому розумінню сучасних управлінських процесів і формуванню більш ефективних моделей управління в умовах нестабільності та змін.

Процес еволюції менеджменту неможливо розглядати відокремлено від загального історичного розвитку цивілізації. Спочатку управління мало виключно емпіричний, інтуїтивний характер. Дослідники виділяють так званий період «управлінських революцій», який розпочався ще у стародавні часи. Шумерська цивілізація створила першу систему обліку та контролю на основі писемності. Кодекс царя Хаммурапі у Вавилоні регламентував питання мінімальної заробітної плати та відповідальності. У Стародавньому Єгипті складна ієрархічна система дозволяла керувати величезними масами людей під

час будівництва пірамід. Римська імперія продемонструвала зразки централізованого управління величезними територіями, а католицька церква та армійські структури сформували перші принципи лінійно-штабної організації. Однак на цих етапах знання не були систематизовані і передавалися переважно через традиції, звичаї та жорстку регламентацію.

Ключовою історичною передумовою виникнення менеджменту як науки стала промислова революція XVIII–XIX століть. Перехід від ремісничих мануфактур до великого фабричного машинного виробництва докорінно змінив економічний ландшафт. Ускладнення технологічних процесів, поява великих підприємств із сотнями та тисячами робітників вимагали принципово нових підходів до організації праці. Досвідчений керівник-власник (капіталіст) вже фізично не міг одноосібно контролювати всі аспекти діяльності підприємства – від закупівлі сировини до збуту продукції. Відбувся історичний процес відокремлення управління від власності, що призвело до появи нової професійної верстви – найманих менеджерів (управлінців).

Розвиток менеджменту як науки був поступовим і прийнято ділити його на кілька ключових етапів, кожен з яких пов'язаний з виникненням певних наукових шкіл.

На першому етапі (1885–1920 рр.) відбулося формування школи наукового управління. Засновником цього напрямку вважається американський інженер Фредерік Вінслов Тейлор (1911 р.). Головна парадигма школи полягала у тому, що управління має спиратися не на інтуїцію, а на точні вимірювання, аналіз робочих процесів, хронометраж та оптимізацію рухів. Ф. Тейлор та його послідовники (Г. Гант у 1910 році, Ф. та Л. Гілбрети у 1911 році) довели можливість колосального підвищення продуктивності праці за рахунок стандартизації інструментів, професійного відбору робітників та запровадження справедливої відрядної системи стимулювання. Це був перший крок до раціоналізації низової ланки виробництва [1; 2; 3].

Розвиток класичної або адміністративної школи, який відбувався у 1920–1950 роках вважається другим етапом розвитку менеджменту. Якщо Ф. Тейлор [4] зосередився на управлінні

на рівні цеху, то французький промисловець Анрі Файоль [5] розглядав організацію масштабніше – як єдиний цілісний організм. Він вперше виділив п'ять універсальних функцій управління (передбачення та планування, організація, розпорядництво, координація, контроль). Крім того, А. Файоль сформулював 14 принципів менеджменту, серед яких поділ праці, повноваження і відповідальність, єдиноначальність, ієрархія, корпоративний дух. Одночасно з ним Макс Вебер [6] розробив теорію ідеальної бюрократії, засновану на чітких правилах, безособовості та раціональності. Ця школа заклала міцний фундамент сучасного розуміння організаційної структури.

На третьому етапі виникнення школи людських відносин та поведінкових наук (з 1930-х років) класичні підходи часто критикували за механістичний погляд, де працівник розглядався лише як ресурс або додаток до верстата. Завдяки Хоторнським експериментам Елтона Мейо було доведено, що соціально-психологічні фактори (мотивація, групова динаміка, відчуття власної значущості, стиль лідерства) впливають на продуктивність праці часто сильніше, ніж фізичні умови роботи чи суто фінансова винагорода. Подальший потужний розвиток цього напрямку пов'язаний з працями А. Маслоу, Д. МакГрегора, Ф. Герцберга, які сформували сучасні теорії мотивації, лідерства та організаційної поведінки. Змістився акцент з адміністрування на управління людським капіталом [7].

Четвертий етап (починаючи з 1950-х років) пов'язаний з кількісною школою або школою науки управління. Бурхливий розвиток математики, кібернетики, статистики під час Другої світової війни та післявоєнна поява електронно-обчислювальної техніки дозволили застосовувати суворі кількісні методи для вирішення складних логістичних та управлінських проблем. Цей підхід базується на побудові математичних моделей реальних бізнес-ситуацій і допомагає керівникам приймати науково обґрунтовані рішення, мінімізуючи фактори невизначеності та ризику [8].

Сучасний етап розвитку менеджменту (з другої половини ХХ століття до наших днів) характеризується подоланням одномірності попередніх шкіл та застосуванням інтегрованих

підходів – процесного, системного та ситуаційного. Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій. Системний підхід стверджує, що організація є відкритою соціально-економічною системою, що складається з підсистем і постійно обмінюється ресурсами та інформацією із зовнішнім середовищем. Ситуаційний підхід декларує відсутність єдиного універсального рецепту ефективного управління. Результативність будь-якого методу прямо залежить від конкретної ситуації, і ключове завдання сучасного менеджера – правильно проаналізувати фактори змінного середовища та обрати найоптимальніший інструментарій [9].

В умовах сьогодення, що характеризується стрімкими процесами глобалізації, тотальної цифровізації, переходом до економіки знань та постійними кризовими потрясіннями, управлінська наука продовжує безперервно еволюціонувати. На передній план виходять концепції інноваційного розвитку, управління змінами, емоційного інтелекту лідера, корпоративної соціальної відповідальності та гнучких методологій адаптивного управління.

Підсумовуючи, слід зазначити, що становлення менеджменту як науки було закономірним та об'єктивним результатом історичного розвитку суспільства, зростання масштабів економіки та ускладнення суспільних відносин. Від розрізнених емпіричних правил управління пройшло складний і багатогранний шлях еволюції до фундаментальної багаторівневої наукової дисципліни. Кожен етап розвитку управлінської думки не заперечував, а органічно доповнював та збагачував попередні концепції. Сучасний менеджмент являє собою глибокий синтез різноманітних підходів та теорій, здатних забезпечити стійке функціонування та ефективний розвиток організацій у вкрай складному, динамічному середовищі XXI століття. Глибоке розуміння цих історичних передумов та закономірностей еволюції дозволяє сучасним управлінцям уникати концептуальних помилок минулого, ширше мислити та розробляти інноваційні, адаптивні управлінські рішення для майбутнього.

### **Список використаних джерел**

1. Taylor F. W. The principles of scientific management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
2. Gantt H. L. Work, wages, and profits. New York : The Engineering Magazine, 1910. 152 p.
3. Gilbreth F. B., Gilbreth L. M. Motion study: a method for increasing the efficiency of the workman. New York : D. Van Nostrand Company, 1911. 176 p.
4. Taylor F. W. The principles of scientific management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
5. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris : Dunod, 1916. 174 p.
6. Weber M. Wirtschaft und Gesellschaft (Economy and Society). Tübingen : J. C. B. Mohr, 1922. 956 p.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Діалектика, 2019. 784 с.
8. Бікулов Д. Т., Довгополова Т. В., Олійник О. М., Маркова С. В., Верітова О. С., Петрова К. В. Історія менеджменту : навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2026. 87 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/30766/1/0064550.pdf>
9. Усиченко І. В., Мироненко М. А., Лисенко Т. І. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. С. 134–139. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3499/3428>

**А. В. Мороховська**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. О. П. Радченко*

## **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНТЕГРАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах господарювання інноваційний розвиток підприємства дедалі більше залежить від здатності системи управління формувати нові підходи до організації діяльності, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне використання творчого потенціалу персоналу [2]. Саме тому особливого значення набуває

креативний менеджмент, який слід розглядати як інтеграційний механізм поєднання інноваційних ідей, управлінських рішень та стратегічних цілей підприємства.

Креативний менеджмент спрямований на формування середовища, у якому створення та реалізація нових ідей стає постійним елементом діяльності підприємства. Його практичне значення полягає у забезпеченні гнучкості управління, підвищенні рівня адаптивності підприємства та створенні умов для інноваційного оновлення [4]. У сучасних ринкових умовах підприємства, що активно використовують творчі підходи до управління, отримують можливість швидше реагувати на зміни попиту, впроваджувати нові продукти та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Важливою складовою креативного менеджменту є інтеграція різних функціональних напрямів діяльності підприємства. Взаємодія між управлінськими, виробничими, маркетинговими та інформаційними процесами дозволяє забезпечити ефективне впровадження інноваційних рішень та формування цілісної системи розвитку підприємства [1]. Особливого значення набуває підтримка командної роботи, розвиток внутрішніх комунікацій та стимулювання ініціативності працівників.

Креативний менеджмент також пов'язаний із використанням сучасних цифрових технологій, які сприяють прискоренню обробки інформації, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності управління [3]. Використання цифрових платформ, систем аналітики та сучасних інформаційних рішень створює передумови для більш швидкого впровадження інновацій та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Найбільш змістовні та вагомі складові креативного менеджменту представлені у таблиці 1.

Наведена таблиця демонструє ключові складові креативного менеджменту, які формують основу інноваційного розвитку підприємства. Зокрема, креативне лідерство забезпечує підтримку нових ідей та стимулює формування творчого середовища [5]. Командна взаємодія сприяє поєднанню різних професійних компетенцій та підвищує якість управлінських рішень. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати

внутрішні процеси та прискорити впровадження інноваційних рішень. У сукупності зазначені складові створюють основу для довгострокового інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 1

**Основні складові креативного менеджменту**

| Складова              | Характеристика                    | Результат                         |
|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Креативне лідерство   | Підтримка нових ідей та ініціатив | Посилення інноваційної активності |
| Командна взаємодія    | Спільна робота працівників        | Підвищення ефективності рішень    |
| Технологічність       | Використання сучасних технологій  | Оптимізація бізнес-процесів       |
| Інноваційний розвиток | Впровадження нових рішень         | Зміцнення конкурентних переваг    |



**Рис. 1. Динаміка інноваційного розвитку підприємства**

Представлений графік свідчить про поступове зростання рівня інноваційного розвитку підприємства упродовж 2022–2025 років. Найбільше зростання спостерігається у 2024–2025 роках, що пов'язано з активізацією використання креативного менеджменту, цифрових технологій та інноваційних підходів до управління [2]. Отримані результати підтверджують, що інтеграція творчих управлінських механізмів у систему діяльності сучасного

підприємства сприяє підвищенню його реальної ефективності та конкурентоспроможності.

Таким чином, креативний менеджмент виступає важливим інтеграційним механізмом інноваційного розвитку підприємства. Його використання забезпечує підвищення рівня адаптивності, стимулює впровадження інноваційних рішень, сприяє розвитку творчого потенціалу персоналу та формує умови для довгострокового зміцнення конкурентних переваг підприємства [4]. У сучасних умовах саме поєднання креативного підходу до управління та цифровізації бізнес-процесів створює основу для стабільного інноваційного розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 384 с.
2. Гриньова В. М. Креативний менеджмент : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2020. 412 с.
3. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2022. 334 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 699 с.
5. Porter M. Competitive Strategy. New York : Free Press, 2021. 396 p.

**Є. А. Павлов**

*здобувач IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Р. Г. Кіртока*

## **ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах розвитку економіки України питання підвищення ефективності управлінської діяльності на промислових підприємствах набуває особливої актуальності. Промисловий сектор відіграє ключову роль у формуванні валового внутрішнього продукту, забезпечує зайнятість населення та

виступає основою економічної стабільності держави. Разом із тим підприємства змушені функціонувати в умовах постійних змін, пов'язаних із цифровізацією, глобалізаційними процесами та зовнішніми викликами, що вимагає впровадження нових підходів до управління. Саме системний аналіз дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему та підвищувати якість управлінських рішень.

Незважаючи на наявність значної кількості теоретичних напрацювань у сфері менеджменту, практична діяльність українських підприємств свідчить про існування низки проблем у сфері оцінки ефективності управління. Однією з ключових є відсутність комплексного підходу до аналізу, що призводить до прийняття розрізнених і часто неузгоджених рішень. Крім того, на багатьох підприємствах використовуються застарілі методи аналізу, які не враховують сучасних економічних умов та швидкість змін. Значною проблемою також є недостатня інтеграція інформаційних потоків між підрозділами, що ускладнює доступ до актуальної інформації та знижує ефективність управління в цілому.

Сучасні наукові дослідження підтверджують важливість впровадження системного підходу до управління підприємствами. У працях останніх років значна увага приділяється використанню цифрових технологій, інформаційних систем та аналітики даних як інструментів підвищення ефективності діяльності. Дослідники відзначають, що інтеграція сучасних ІТ-рішень дозволяє значно покращити процес прийняття управлінських рішень, знизити рівень невизначеності та підвищити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища. Також наголошується на необхідності адаптації міжнародного досвіду до умов української економіки [3, с. 21].

Системний аналіз ефективності управління передбачає розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий підхід дає можливість враховувати широкий спектр факторів впливу – від внутрішніх ресурсів до макроекономічних змін. Однією з головних переваг системного підходу є здатність виявляти причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими

рішеннями та результатами діяльності підприємства, що значно підвищує обґрунтованість управління. Крім того, застосування системного аналізу дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця» у діяльності підприємства та формувати ефективні стратегії їх усунення [1, с. 7].

Разом із тим впровадження системного аналізу на практиці супроводжується певними труднощами. Серед них – недостатній рівень інформаційного забезпечення, відсутність сучасних цифрових інструментів, а також низький рівень координації між структурними підрозділами. Це призводить до дублювання функцій, втрати часу та неефективного використання ресурсів. Важливим чинником також є кадрове забезпечення: для ефективного застосування сучасних методів управління необхідні фахівці з відповідними компетенціями, яких на ринку праці часто бракує [2, с. 14].

Окремо варто відзначити вплив зовнішнього середовища, який в умовах сучасної економіки є надзвичайно значним. Економічна нестабільність, зміни законодавства, глобальні кризи та військові ризики змушують підприємства постійно адаптуватися до нових умов. У таких ситуаціях системний аналіз управлінських рішень виступає ефективним інструментом пошуку альтернатив та зниження вірогідності ризикових рішень та забезпечення стійкого розвитку підприємства [4, с. 9].

Важливим напрямом удосконалення системного аналізу є впровадження сучасних методів оцінки ефективності, зокрема використання КРЕ (ключові показники ефективності), збалансованої системи показників та інструментів бізнес-аналітики. Це дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати майбутні результати, що є особливо актуальним в умовах високої невизначеності економічного середовища [2, с. 16].

Отже, системний аналіз є важливим інструментом пошуку недоліків в управлінні, їх подальших усунень та підвищення ефективності управлінської діяльності на промислових підприємствах. Його використання дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінки діяльності, покращити якість управлінських рішень та підвищити адаптивність підприємств до

сучасних викликів. Додатково варто зазначити, що використання системного підходу в управлінні підприємством дозволяє не лише комплексно оцінювати його діяльність, а й забезпечує більш ефективну взаємодію між усіма елементами системи. Завдяки цьому підвищується узгодженість управлінських рішень, зменшується вплив випадкових факторів та покращується загальна результативність функціонування підприємства в умовах динамічного середовища.

#### **Список використаних джерел**

1. Іванова О. В., Петренко С. М. Системний підхід до управління підприємством в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-12>
2. Коваленко А. І. Оцінка ефективності управлінської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. С. 12–16. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.45>
3. Бондаренко Л. Г. Цифрові технології в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2024.2.21>
4. Савченко М. В. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 9–13. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-9-13>
5. Водянка Л. Д., Паламарюк А. Практика застосування гейміфікації в hr. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. С. 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.47>

**М. Р. Підгорна**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. І. Є. Чуркіна*

## **ХОТОРНСЬКІ ЕКСПЕРИМЕНТИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Сучасний менеджмент усе більше орієнтується на людський фактор як ключовий ресурс організації, а не лише на формальні структури та економічні показники. У цьому контексті

Хоторнські експерименти стали важливим етапом у розвитку управлінської науки, оскільки саме вони вперше системно довели вплив соціально-психологічних чинників, групової взаємодії та уваги до працівника на продуктивність праці, що стало основою формування поведінкового підходу в менеджменті. Дослідження в галузі управління підтверджують, що поведінкові аспекти, а саме: мотивація, емоційний стан, комунікація, лідерство та організаційна культура, відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності організацій, особливо в умовах нестабільності та швидких змін середовища. Як показують сучасні підходи до організаційної поведінки, управління дедалі більше базується на розумінні людських реакцій, когнітивних факторів і соціальної взаємодії, що безпосередньо перегукується з висновками Хоторнських досліджень про значення «людського виміру» в управлінні. Крім того, сучасний розвиток менеджменту, включаючи поведінкову економіку та організаційну психологію, посилює актуальність переосмислення класичних експериментів, які заклали фундамент для наукового вивчення поведінки працівників у організації. Це особливо важливо в умовах цифровізації, дистанційної роботи та трансформації управлінських моделей, де роль людського фактору не зменшується, а навпаки, стає більш складною та багатовимірною [1].

Таким чином, дослідження Хоторнських експериментів є актуальним як з теоретичної точки зору для розуміння витоків поведінкового підходу, так і з практичної для вдосконалення сучасних систем управління персоналом і підвищення ефективності організацій.

Хоторнські експерименти стали одним із найвідоміших досліджень у сфері менеджменту, оскільки саме вони змінили уявлення про роль людини в організації. Дослідження проводилися у 1924–1932 роках на заводі “Hawthorne Works” компанії “Western Electric” поблизу Чикаго під керівництвом американського психолога та соціолога Елтона Мейо. Головною метою експериментів було з’ясувати, які чинники найбільше впливають на продуктивність праці працівників [2].

На першому етапі дослідники вивчали вплив фізичних умов праці, зокрема освітлення робочих місць. Проте результати

показали, що продуктивність зростала незалежно від того, покращувалися умови чи ні. Це наштовхнуло на думку, що вирішальне значення мають не лише матеріальні фактори.

Під час другого етапу невелику групу працівниць помістили в окреме приміщення, де змінювали тривалість робочого дня, кількість перерв і умови праці. У результаті продуктивність праці підвищилася, однак дослідники дійшли висновку, що причиною цього стали не самі зміни, а увага до працівників, дружня атмосфера та відчуття важливості власної участі в дослідженні.

Третій і четвертий етапи були пов'язані з інтерв'юванням працівників та спостереженням за роботою окремих груп. У ході досліджень було встановлено, що поведінка людей значною мірою залежить від неформальних взаємин у колективі та групових норм. Працівники часто орієнтувалися не лише на вимоги керівництва, а й на позицію колективу, підтримуючи спільні правила поведінки.

Основним результатом Хоторнських експериментів стало доведення того, що продуктивність праці залежить не лише від фізичних умов роботи чи рівня заробітної плати. Дослідження показали, що на поведінку працівників значний вплив мають соціально-психологічні чинники: атмосфера в колективі, взаємини між працівниками, стиль керівництва та відчуття власної значущості.

Одним із найважливіших висновків стало виявлення ролі неформальних груп у колективі. Працівники формували власні правила поведінки, підтримували одне одного та спільно впливали на темпи роботи. Це означало, що трудова поведінка людини визначається не тільки офіційними вимогами адміністрації, а й позицією колективу. Крім того, дослідники встановили, що увага з боку керівництва та участь у самому експерименті позитивно впливали на ставлення працівників до роботи. Саме на основі цього пізніше виникло поняття «Хоторнський ефект», а саме, зміна поведінки людини через усвідомлення того, що за нею спостерігають [3].

Також важливим результатом експериментів стало усвідомлення того, що ефективне управління неможливе без урахування людських потреб, мотивації та комунікації всередині

колективу. Отримані висновки поступово змінили підходи до організації праці та стали основою для формування нових управлінських концепцій.

Хоторнські експерименти суттєво вплинули на розвиток управлінської науки та стали основою формування поведінкового підходу в менеджменті. Їх результати показали обмеженість класичного підходу, представником якого був Фредерік Тейлор. Якщо раніше головна увага приділялася організації виробничих процесів, контролю та матеріальному стимулюванню, то після досліджень стало зрозуміло, що людина не може розглядатися лише як елемент виробничого механізму.

Поведінковий підхід змістив акцент із технічної сторони управління на вивчення потреб, мотивів і поведінки працівників. Працівника почали сприймати як особистість із власними інтересами, емоціями та соціальними потребами. Важливого значення набули питання мотивації, лідерства, комунікації, психологічного клімату в колективі та взаємин між керівником і підлеглими. Саме після Хоторнських експериментів виникло розуміння того, що сприятлива атмосфера в колективі може впливати на результати праці не менше, ніж економічні стимули [3].

Крім того, дослідження Елтона Мейо стали основою для розвитку школи людських відносин, яка розглядала організацію як соціальну систему. Це сприяло появі нових підходів до управління персоналом, орієнтованих на співпрацю, залучення працівників до прийняття рішень і створення комфортних умов праці. Ідеї поведінкового підходу залишаються актуальними й сьогодні, оскільки сучасний менеджмент значною мірою базується на розумінні людської поведінки та ефективній взаємодії в колективі.

Отже, Хоторнські експерименти стали важливим етапом у розвитку менеджменту, оскільки сприяли переосмисленню ролі людини в організації. Проведені дослідження показали, що результати праці визначаються не лише рівнем організації виробництва чи матеріальними стимулами, а й характером міжособистісних відносин, рівнем довіри в колективі та ставленням працівників до керівництва. Саме завдяки цим

експериментам управлінська наука почала приділяти більше уваги психологічним і соціальним аспектам трудової діяльності. Висновки Елтона Мейо стали підґрунтям для розвитку поведінкового підходу, який орієнтувався на врахування людських потреб, мотивації та особливостей групової поведінки. Значення Хоторнських досліджень полягає також у тому, що вони заклали основу для формування більш гуманістичного стилю управління, де важливими стали підтримка працівників, співпраця та налагодження ефективної взаємодії всередині колективу.

#### **Список використаних джерел**

1. Мейш А. В., Матвійчук О. В. Формування теорій управління суспільством і країною. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 173–178. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/34-15.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Назаренко М. О., Тодорова О. Л., Зелінська О. В., Заболотний А. В. Ідеї Елтона Мейо в управлінні сучасною організацією. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12. С. 225–237. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/siat\\_2025\\_12\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/siat_2025_12_18) (дата звернення: 12.05.2026).
3. Габріелян А. А., Городніченко І. С., Боденчук П. С. Історико-філософські витоки сучасних управлінських парадигм. *Вісник гуманітарних наук*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17511227> (дата звернення: 12.05.2026).

**А. О. Полєско**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. І. Є. Чуркіна*

## **КАПІТАЛІЗАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сьогодні успіх організацій дедалі більше визначається не обсягом матеріальних ресурсів, а здатністю ефективно використовувати знання, інтелект і творчий потенціал працівників, що зумовлює особливу актуальність обраної теми. У сучасній економіці саме інтелектуальний капітал стає ключовим

фактором формування конкурентних переваг і довгострокового розвитку підприємств. Посилення процесів цифровізації, автоматизації та глобальної конкуренції призводить до зростання значення інтелектуального капіталу, який включає знання, навички, досвід, креативність і здатність до інноваційної діяльності персоналу. Саме ефективна капіталізація цих ресурсів дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкий розвиток у мінливому зовнішньому середовищі. Особливої актуальності тема набуває в умовах швидких технологічних змін та розвитку економіки знань, коли традиційні фактори виробництва поступово втрачають домінуюче значення. У таких умовах управління інтелектуальними людськими ресурсами стає невід'ємною складовою сучасного менеджменту, що потребує розробки нових підходів до їх оцінки, розвитку та ефективного використання. Таким чином, дослідження процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах, оскільки сприяє формуванню сучасних управлінських стратегій та підвищенню ефективності діяльності організацій в умовах економіки знань.

Для подальшого аналізу необхідно чітко визначити ключові терміни, якими оперує менеджмент у досліджуваній сфері. Більш конкретне трактування пропонує автор роботи «Теоретична сутність капіталізації» Марченко В. М. визначає, що «капіталізація людського капіталу – це процес трансформації людського потенціалу в капітал», а «капіталізація інтелектуального капіталу – це процес перетворення інтелектуального потенціалу в капітал» [1]. Таким чином, ключовим словом в обох визначеннях є «процес», що підкреслює динамічний, а не статичний характер явища.

Історія капіталізації людських та інтелектуальних ресурсів у системі менеджменту пройшла кілька ключових етапів. Перші спроби економічної оцінки людини з'явилися ще у XVII–XIX століттях у працях Вільяма Петті, Адама Сміта та Людвіга Якоба, які заклали передумови для розуміння людських здібностей як економічного ресурсу [2]. Другий етап припадає на 1960–ті роки, коли Теодор Шульц ввів термін «людський

капітал», а Гаррі Беккер розвинув теорію інвестицій в освіту та знання та довів, що людський капітал є ключовим фактором економічного зростання.

Третій етап розпочався у 1969 році з введенням Дж. Гелбрейтом поняття «інтелектуальний капітал», яке набуло широкого поширення в 1990-ті роки у зв'язку з переходом до інформаційної економіки. Четвертий етап охоплює еволюцію управлінських концепцій: від використання трудових ресурсів та управління персоналом до визнання людини стратегічним активом організації [2]. Сучасний етап пов'язаний із трактуванням капіталізації як ключового процесу розвитку інтелектуального капіталу поряд з інтелектуалізацією та трансформацією, де людський капітал визнається головним джерелом доданої вартості та гарантом сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації та економіки знань.

Дуброва О. В. обґрунтовує необхідність розгляду капіталізації інтелектуальних ресурсів на трьох ієрархічно пов'язаних рівнях: макроекономічному (державна політика), мезоекономічному (галузеві та регіональні особливості) та мікроекономічному (управління знаннями на рівні підприємства) [3]. Ключовим внеском дослідниці є концепція замкненого циклу капіталізації знань, яка охоплює інвестування в навчання персоналу, перетворення індивідуальних знань на організаційний капітал та реінвестування отриманих коштів. Такий підхід дозволяє трактувати капіталізацію як самовідтворювану систему, однак потребує емпіричного підтвердження кількісних параметрів кожного з етапів. Ліщук А. В. стверджує, що якість освіти є визначальним фактором капіталізації інтелектуальних активів, а людський капітал у структурі інтелектуального капіталу закладу освіти посідає центральне місце [4].

Розвиток людського капіталу в освітній сфері відбувається через мотивацію до підвищення кваліфікації та самоосвіти. Дискусійним аспектом є недостатнє врахування інституційного середовища: навіть найякісніша освіта залишається потенціалом, а не капіталом, поки не створено умов для її комерціалізації. Ключовим висновком є необхідність переходу від трансляції готових знань до формування здатності їх генерувати та практично застосовувати [5].

Цифровізація економіки зумовлює необхідність адаптивного поєднання двох ключових стратегій. Стратегія розвитку та навчання передбачає постійне інвестування в оновлення знань, розвиток цифрових компетенцій та формування культури безперервного навчання. Стратегія утримання спрямована на збереження вже наявного цінного людського капіталу, що в умовах високої мобільності фахівців набуває критичного значення. Обидві стратегії вимагають процесного підходу, де капіталізація розглядається як безперервний цикл інвестування, використання та реінвестування інтелектуальних ресурсів.

Капіталізація інтелектуальних людських ресурсів є багаторівневим процесним явищем, ефективність якого визначається узгодженістю державної політики, галузевих стратегій та управлінських практик на рівні підприємства за умови якісної освітньої бази та адаптивного поєднання стратегій розвитку й утримання персоналу в умовах цифровізації.

Отже, проведений системний аналіз процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів дозволяє дійти висновку, що даний процес є складним і безперервним механізмом перетворення людського та інтелектуального потенціалу на економічний капітал, здатний формувати додану вартість і забезпечувати конкурентні переваги. Центральне місце у цьому процесі посідають висококваліфіковані працівники, які виступають носіями знань, інновацій та професійних компетенцій. Еволюція наукових підходів свідчить про зміну ролі людини в системі управління від традиційного ресурсу до стратегічного активу підприємства та суспільства в цілому. Сучасне розуміння капіталізації базується на циклічному взаємозв'язку інвестування, розвитку та повторного накопичення інтелектуального капіталу на різних рівнях економіки. Водночас ефективність цього процесу значною мірою визначається рівнем освіти, готовністю до безперервного навчання, розвитком цифрових компетенцій і створенням умов для збереження та мотивації людського потенціалу. Таким чином, результативна капіталізація інтелектуальних людських ресурсів потребує комплексної взаємодії держави, освітньої системи, бізнесу та організаційного середовища, орієнтованого на інновації, знання та довіру.

### Список використаних джерел

1. Марченко В. Теоретична сутність капіталізації. *Економічний дискурс*. 2020. Випуск 1. С. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-1-4>. (дата звернення: 12.05.2026).
2. Брюховецька Н. Ю. Управління розвитком людського капіталу підприємств: інституціональний аспект : монографія / Н. Ю. Брюховецька, О. А. Чорна; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2015. 268 с. URL: [https://iie.org.ua/wpcontent/uploads/monografiyi/2015/2015\\_monop\\_Bryu.pdf](https://iie.org.ua/wpcontent/uploads/monografiyi/2015/2015_monop_Bryu.pdf) (дата звернення: 12.05.2026).
3. Дуброва, О. М. Підхід до дослідження процесу відтворення інтелектуального капіталу у секторі публічного управління вищою освітою. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2022. Вип. 2 (17). URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/16872> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Ліщук А. В. Якість освіти як фактор капіталізації інтелектуальних активів. *Розвиток сучасного українського суспільства у соціологічному вимірі : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*. Харків : НТУ «ХПІ». 2023. С. 119–120. URL: [https://web.kpi.kharkov.ua/sp/wp-content/uploads/sites/95/2023/12/Zbirnik-tez\\_-gruden-2023\\_kaf.SiPU.pdf](https://web.kpi.kharkov.ua/sp/wp-content/uploads/sites/95/2023/12/Zbirnik-tez_-gruden-2023_kaf.SiPU.pdf) (дата звернення: 12.05.2026).
5. Бутнік-Сіверський О. Б. Розвиток інтелектуального капіталу та його складників у аспекті процесів інтелектуалізації, капіталізації та трансформації (теоретико-методологічний екскурс). 2019. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/c8fd2fea-dab0-49f8-8334-340efd190723/download> (дата звернення: 12.05.2026).

**Д. А. Почапська**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. І. Є. Чуркіна*

## **БАЗОВІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ РОЗВИТКУ**

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю глибокого розуміння структури сучасного управління та його ключових складових в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Система менеджменту є основою ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки забезпечує узгоджену взаємодію

її основних елементів. В умовах цифровізації економіки, глобалізації та зростання конкуренції особливої важливості набуває дослідження трансформації базових елементів менеджменту. Змінюються підходи до планування, організації, мотивації та контролю, активно впроваджуються інформаційні технології, аналітичні системи та інноваційні методи управління. Це потребує переосмислення традиційних управлінських моделей та адаптації їх до нових умов господарювання. Також актуальність теми підсилюється необхідністю підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення гнучкості організацій та їх здатності швидко реагувати на кризові явища, економічну нестабільність і виклики воєнного стану. Дослідження базових елементів системи менеджменту та особливостей їх розвитку має важливе теоретичне й практичне значення, оскільки сприяє формуванню сучасного управлінського мислення та підвищенню ефективності діяльності організацій у складних умовах сучасного економічного середовища.

Слід зазначити, що на сьогодні система менеджменту розглядається як цілісна сукупність елементів, які забезпечують досягнення цілей організації, узгодження її ресурсів, процесів і відповідальності персоналу. Саме від якості цієї системи залежать керованість підприємства, швидкість реагування на зміни та здатність формувати стійкі конкурентні переваги. Базовими елементами системи менеджменту є суб'єкт і об'єкт управління, цілі, функції, організаційна структура, методи, інформаційне забезпечення та людські ресурси. Суб'єкт управління формує рішення і координує їх виконання, а об'єктом виступають працівники, підрозділи, процеси та ресурси підприємства. У такій моделі кожен елемент пов'язаний з іншими, тому зміна одного компонента неминуче впливає на ефективність усієї системи. Цілі управління визначають напрям розвитку організації та критерії оцінювання її результативності. У сучасній практиці вони виходять за межі показників прибутковості й охоплюють якість, задоволеність споживачів, розвиток персоналу та стійкість до ризиків. Саме тому стратегічно важливо, щоб цілі були не декларативними, а пов'язаними з конкретними функціями

менеджменту: плануванням, організацією, мотивацією, координацією і контролем [1].

Окрім значення має організаційна структура, яка визначає розподіл повноважень і канали взаємодії між підрозділами. Традиційні ієрархічні моделі дедалі частіше доповнюються гнучкими схемами, що забезпечують швидке ухвалення рішень і кращу взаємодію між функціональними ланками. Це особливо важливо в умовах нестабільного середовища, коли організація має оперативно адаптуватися до ринкових та технологічних змін [2; 3].

Методи менеджменту також зазнають помітної еволюції. Якщо раніше домінували адміністративно-розпорядчі важелі, то сьогодні результативність забезпечує поєднання організаційних, економічних і соціально-психологічних методів. Такий підхід дозволяє враховувати не лише формальні правила, а й мотивацію, ініціативу та професійну відповідальність працівників. Важливо, що в сучасних дослідженнях підкреслюється також перехід від суто функціонального до процесного бачення управління, коли діяльність організації розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів [4].

Інформаційне забезпечення стало одним із ключових чинників сучасного менеджменту. Інформація, комунікації та аналітика даних формують основу для обґрунтованих управлінських рішень, своєчасного контролю та прогнозування ризиків. У цифровому середовищі особливого значення набуває здатність керівництва використовувати дані не епізодично, а системно, як постійний інструмент підтримки управління. Саме це забезпечує перехід від інтуїтивних рішень до більш раціональних і вимірюваних підходів [5].

Людські ресурси відіграють визначальну роль у системі менеджменту, оскільки саме вони є основним носієм знань, професійних компетенцій та інноваційного потенціалу організації. На відміну від матеріальних або фінансових ресурсів, людський капітал здатний до розвитку, навчання та генерації нових ідей, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств. Саме працівники забезпечують реалізацію управлінських функцій, прийняття ефективних рішень і досягнення стратегічних цілей організації.

В умовах цифровізації економіки та стрімкого розвитку технологій значення людського фактору ще більше зростає, адже успіх організацій значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу, його здатності до швидкої адаптації та безперервного навчання. Крім того, людські ресурси формують організаційну культуру, яка впливає на мотивацію працівників, їх залученість у робочі процеси та ефективність командної взаємодії. В періоди економічної нестабільності та кризових ситуацій саме якість управління персоналом і його професійна стійкість визначають здатність організації зберігати ефективність і адаптуватися до нових умов. Таким чином, людські ресурси в сучасній системі менеджменту виступають не лише ресурсною складовою, а стратегічним фактором розвитку, що формує довгострокові перспективи організації та її конкурентні переваги.

Особливості розвитку системи менеджменту сьогодні пов'язані з цифровою трансформацією, посиленням ролі знань і зростанням значення лідерства. За результатами сучасних досліджень, цифрові технології змінюють не лише інструменти управління, а й саму логіку взаємодії в організації, роблячи її більш адаптивною, гнучкою та орієнтованою на результат. Разом із тим ефективність таких змін залежить від компетентності керівників і готовності персоналу до нових підходів [6].

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що базові елементи системи менеджменту утворюють цілісну й взаємопов'язану структуру, яка забезпечує ефективне управління організацією. Розвиток базових елементів системи менеджменту має динамічний характер і безпосередньо залежить від змін зовнішнього середовища. Під впливом цифровізації, глобалізаційних процесів та зростання конкуренції відбувається трансформація управлінських підходів, удосконалення організаційних структур та впровадження інноваційних методів управління. Сучасні умови господарювання висувають нові вимоги до системи менеджменту, зокрема щодо її гнучкості, адаптивності та орієнтації на людський капітал. Зростає роль інформаційних технологій та аналітичних інструментів, які забезпечують підвищення якості управлінських рішень і оперативність реагування на зміни.

Таким чином, базові елементи системи менеджменту постійно еволюціонують, що є необхідною умовою підвищення ефективності управління, забезпечення стабільного розвитку організацій та їх конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах.

#### **Список використаних джерел**

1. Полотнянко О. І. «Нова нормальність» професійної системи менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, № 3 (46). С. 320–333. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.3\(46\).214557](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.3(46).214557)
2. Розумович Н. Ф., Перцович Т. О. Процес сучасного менеджменту через трансформацію функцій. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 81. С. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-09>
3. Климчук А., Левицька І. Конструювання взаємозв'язків управління змінами в системі менеджменту на підприємстві. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-8>
4. Олійник О. М., Головань О. О., Маркова С. В. Моделі та методи менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-14>
5. Береза В. В. Стимулюючі компоненти в системі менеджменту суб'єктів агробізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.02.02>
6. Гринько Т. В. Управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 120–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-18>

**Є. О. Сергєєва**

здобувачка III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник: д. е. н., проф. Н. А. Тяхтенко

## **УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СТРУКТУРНИХ ДИСБАЛАНСІВ**

Станом на початок 2026 року ринок праці України перебуває у стані глибокої трансформації, що характеризується гострим дефіцитом кадрів на тлі зростаючої кількості вакансій.

За даними досліджень, у 2025 році 74 % роботодавців зіткнулися з проблемою браку кваліфікованого персоналу [1].

Офіційна статистика станом на 1 березня 2026 року фіксує аномальне співвідношення: на 10 офіційних шукачів припадає 15 вакансій. Проте за середніми показниками ховається критичний регіональний розрив, зумовлений безпековою ситуацією та міграційними процесами: у Києві – 23 вакансії на одного безробітного, у Львівській області – 3 вакансії на особу, на Миколаївщині – шукачів вдвічі більше, ніж вакансій, у Донецькій області – кількість шукачів у 6 разів перевищує попит [2].

Загальна кількість штатних працівників продовжує скорочуватися: у січні 2026 року вона становила 5,4 млн осіб, що на 71 тисячу менше порівняно з аналогічним періодом минулого року [1]. Парадоксально, що попри велику кількість пропозицій, середній термін працевлаштування становить до 6 місяців, що свідчить про значний розрив між вимогами бізнесу та можливостями кандидатів [3].

Аналіз настроїв кандидатів висвітлює низку системних бар'єрів, які перешкоджають швидкому наповненню ринку.

По-перше, для 80 % шукачів заробітна плата залишається пріоритетом № 1. Однак 48 % респондентів вважають основною перешкодою невідповідність пропонованої оплати реальним витратам на життя. Близько 15 % працівників у 2025 році зафіксували падіння своїх реальних доходів через інфляційні процеси [3].

По-друге, 27 % кандидатів скаржаться на повну відсутність реакції на відгуки, а 23 % – на відсутність фідбеку після співбесіди [3]. Це демотивує активних шукачів та створює негативний імідж інституту найму.

По-третє, ейджизм зачіпає 21 % кандидатів [3]. Також гостро стоїть питання інклюзії: 32 % ВПО та 23,3 % ветеранів відчувують упереджене ставлення, що вимагає негайного перегляду HR-стратегій у напрямку соціальної відповідальності [4; 5].

По-четверте, спостерігається колосальна невідповідність очікувань щодо умов праці. 33 % відгуків припадає на дистанційні вакансії, тоді як бізнес готовий пропонувати такий формат лише у 7 % випадків [6]. Для більшості кандидатів неможливість працювати віддалено є вирішальним фактором відмови.

23 % шукачів зауважують спроби роботодавців об'єднати ролі кількох спеціалістів в одну позицію без адекватної компенсації. Найбільш вразливою до таких вимог є молодь (18–34 роки), де 39 % респондентів скаржаться на перевантаження [7].

Бізнес, зі свого боку, опинився у пастці обмеженого ресурсу та зростаючих витрат. Тільки 5 % компаній не відчують труднощів із наймом [1]. Основні претензії роботодавців включають:

По-перше, освітньо-професійний рівень кандидатів не встигає за технологічними змінами. Бракує фахівців із практичним досвідом, знанням англійської мови та навичками роботи зі складним обладнанням. Час закриття вакансій зріс з довоєнних 2 тижнів до 3 місяців, а для вузькопрофільних інженерів – до року [8; 9].

По-друге, 66 % фахівців не готові знижувати зарплатні запити навіть за умов тривалої відсутності роботи. Роботодавці називають це «тупиковою ситуацією», де бізнес не може платити більше через низьку рентабельність [1; 3].

По-третє, сфери торгівлі, логістики та сервісу страждають від постійної плінності кадрів (водії, вантажники, офіціанти), що змушує компанії постійно тримати вакансії відкритими, штучно роздуваючи статистику попиту.

По-четверте, виїзд молоді (18–22 роки) за кордон створив дефіцит на позиціях початкового рівня для 42 % компаній. Це змусило 47 % бізнесів наймати людей взагалі без досвіду та інвестувати у власне навчання [1; 6].

Головним чинником кадрової кризи є фізичне скорочення працездатного населення. Станом на 2026 рік 5,3 млн українців залишаються за кордоном, а близько 900 тис. перебувають у лавах ЗСУ [10; 11]. Це вимиває кадри з традиційно «чоловічих» галузей (будівництво, енергетика), стимулюючи залучення жінок на ці позиції.

Крім того, 47 % шукачів обирають роботу за територіальним принципом (близькість до дому) [7]. Релокація мільйонів людей створила ситуацію, коли вакансія в одному регіоні фізично не може бути закрита кандидатом, який перебуває в іншому, через безпекові або сімейні обставини.

54 % шукачів – це молодь, проте вона уникає робочих професій («синіх комірців»), орієнтуючись на перенасичені ринки

ІТ, дизайну та юриспруденції. Лише 3 % школярів мають досвід стажування, що призводить до вибору фаху на основі застарілих стереотипів. Як наслідок – дефіцит у промисловості та медицині (терапевти, реабілітологи) сягає 63 % [12].

У 2026 році шукачі закладають майбутню інфляцію у поточні вимоги до зарплати. Індекс інфляційних очікувань у березні 2026 року зріс до 183,1 п., що свідчить про високу тривожність населення [13]. Хоча у 2025 році 79 % компаній підвищували зарплати, середній приріст (11–20 %) не перекидає відчуття втрати купівельної спроможності [3]. Роботодавці ж обмежені попитом на товари та не можуть нескінченно підвищувати фонд оплати праці, не втрачаючи конкурентоспроможності.

Для нівелювання структурних дисбалансів державна політика та HR-стратегії бізнесу у 2026 році мають бути спрямовані на:

1. Масштабну рекваліфікацію та створення короткострокових програм для навчання ветеранів, жінок та людей старшого віку актуальним спеціальностям.

2. Трансформацію HR-комунікацій, а саме неігнорування відгуків та впровадження інклюзивних стандартів для роботи з вразливими групами, зокрема ветеранами і ВПО.

3. Розширення можливостей гібридної роботи та перегляд концепції мультифункціональності – вона має сприйматися працівником як розвиток компетенцій за відповідну оплату, а не як прихована експлуатація.

4. Впровадження дуальної освіти та обов'язкового стажування, щоб змінити вектор вибору професії молодими фахівцями з урахуванням потреб ринку праці.

Отже, тільки комплексний підхід, що поєднує інвестиції в людський капітал, цифровізацію процесів найму та гнучку систему оплати праці, дозволить стабілізувати ринок праці України в умовах затяжної демографічної та безпекової кризи.

#### **Список використаних джерел**

1. Дослідження ринку праці України 2025. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/11/Doslidzhennya-rynku-pratsi-2025-2026.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).

2. Основні тренди ринку праці у 2026 році. *Державна служба зайнятості*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend?hl=uk> (дата звернення: 08.04.2026).
3. Мар'я Гриневич. Барометр ринку праці 2025: дефіцит кадрів, зарплати та прогноз на 2026 рік. *socportal.info*. URL: <https://socportal.info/ua/news/rinok-pratci-ukraini-pidsumki-2025-i-prognoz-2026/> (дата звернення: 08.04.2026).
4. Ілля Шевченко. У Києві менше третини ВПО знаходить роботу: в чому причина низького працевлаштування переселенців. *Finteco*. URL: <https://finteco.com.ua/article/19054-u-kyievi-menshe-tretyny-vpo-znakhodyt-robotu-v-chomu-prychyna-nyzko-ho-pratsevlashtuvannia-pereselentsiv/> (дата звернення: 08.04.2026).
5. Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики. Квітень-травень 2025. *Український ветеранський фонд*. URL: [https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia\\_veteraniv\\_ta\\_veteranok\\_bariery\\_ta\\_adaptatsiyni.pdf](https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyni.pdf) (дата звернення: 08.04.2026).
6. Євгенія Кузенкова. Що буде з ринком праці у 2026 році? Тренди, прогнози, аналітика. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/4063/> (дата звернення: 08.04.2026).
7. Ринок праці: тренди, які ми бачимо першими. Травень 2025. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/OLX\\_HRWS\\_02.07.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/OLX_HRWS_02.07.pdf) (дата звернення: 08.04.2026).
8. Яценко Л. Тренди на ринку праці України в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viynu> (дата звернення: 08.04.2026).
9. Чорна А. Чому українському бізнесу критично бракує кадрів і що з цим робити: дослідження. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3667/> (дата звернення: 08.04.2026).
10. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. *Центр економічної стратегії*. URL: [https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/?gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22399715946&gclid=CjwKCAjw-dfOBhAjEiwAq0RwI9iPtYLTCT2g8QXDNI1Do6PodWEWUrKqQOIySDs4OT7fMzi5eEzS8RoCQPAQAvD\\_BwE](https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/?gad_source=1&gad_campaignid=22399715946&gclid=CjwKCAjw-dfOBhAjEiwAq0RwI9iPtYLTCT2g8QXDNI1Do6PodWEWUrKqQOIySDs4OT7fMzi5eEzS8RoCQPAQAvD_BwE) (дата звернення: 08.04.2026).
11. Кількість армії України: скільки військових у ЗСУ у 2026 році. *Nfront*. URL: <https://nfront.org.ua/kilkist-armiyi-ukrayiny-skilky-vijskovyh-u-zsu-u-2026-roczii/> (дата звернення: 08.04.2026).
12. Популярні, але неперспективні: чому молодь вибирає перенасичені сфери та чим це може загрожувати. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3976/> (дата звернення: 08.04.2026).

13. Індекс споживчих настроїв у березні 2025 року становить 84,3 п. *Info Sapiens*. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=346> (дата звернення: 08.04.2026).

**А. О. Сербіна**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: викл. А. Є. Рябоконь*

## **ВПЛИВ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА НА СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Системна парадигма сучасного управління розглядає підприємство не лише як економічну одиницю, спрямовану на максимізацію прибутку, а як складну соціотехнічну систему, що функціонує у динамічному зовнішньому середовищі. У цьому контексті соціокультурний вектор постає фундаментальним базисом, який визначає не тільки стратегічні орієнтири бізнесу, а й саму можливість його існування у певному суспільстві [2].

Генезис соціокультурних чинників у менеджменті бере свій початок від усвідомлення обмеженості класичних шкіл управління, які тривалий час ігнорували людський фактор на користь технологічної та організаційної ефективності. Проте перехід до постіндустріального суспільства та інтелектуалізація виробничих відносин довели, що культура, цінності та соціальні норми є не просто тлом, а активним драйвером або гальмом економічного розвитку [2; 6].

Згідно з концептуальними підходами, соціокультурне середовище охоплює широке поле взаємодій, де ключовими факторами виступають демографічні зміни, релігійні переконання, етичні норми та рівень інтелектуалізації суспільства. Вплив цих чинників на систему менеджменту є багатошаровим та ієрархічним. На макрорівні соціокультурні детермінанти визначають інституційні межі ведення бізнесу, формують правове поле та державні пріоритети. На мікрорівні, що безпосередньо стосується внутрішнього середовища організації, ці фактори

трансформуються у корпоративну культуру, визначають домінуючий стиль лідерства та ефективність мотиваційних механізмів [1; 5].

Особлива інертність соціокультурного вектора зумовлена тим, що він базується на архетипах свідомості, які передаються з покоління в покоління. Якщо економічні показники або технологічні умови можуть змінитися протягом місяців, то зміна ментальних установок чи релігійного сприйняття праці вимагає десятиліть. Ця стійкість робить соціокультурне середовище найбільш прогнозованим, але водночас і найбільш складним для активного управлінського впливу [1].

Дослідження Н. А. Тюхтенко наголошують на необхідності обґрунтування впливу соціокультурних детермінант на бізнес-середовище через розвиток інноваційно-адаптивної системи менеджменту. В основі такої системи лежить розуміння працівника як особистості та найвищої цінності, здатної до самореалізації та забезпечення конкурентних переваг організації [2].

Одним із найважливіших чинників є система цінностей, що визначає ставлення працівника до відповідальності. Наприклад, у культурах індивідуалістичного типу мотивація часто будується на особистих досягненнях, тоді як у колективістських – на визнанні внеску в спільний успіх команди. Не менш значущим є менталітет – «невидима програма», яка визначає рівень довіри до керівництва та готовність до інновацій. У деяких середовищах зміни сприймаються як можливість, в інших – як загроза стабільності [1; 5].

Традиції та звичаї формують ритуальну частину менеджменту. Вони проявляються у способах ведення переговорів, прийнятих формах звертання, культурі проведення нарад та навіть у сприйнятті часу. Традиціоналізм може виступати стабілізуючим фактором, що забезпечує спадкоємність управлінського досвіду, але водночас він може створювати опір інноваціям, якщо останні суперечать усталеним нормам [5; 2].

Для українського контексту характерним є поєднання традиційних патріархальних установок із сучасними прагненнями до демократизації управління. Це створює специфічне середовище, де особисті зв'язки та довіра часто важать більше, ніж офіційні

контракти. Менталітет формує ставлення до влади, ризику, змін та відповідальності. У менеджменті менталітет проявляється через дистанцію влади: у культурах із високою дистанцією переважають авторитарні методи, у культурах із низькою – партисипативне управління [2].

Розуміння ментальних особливостей персоналу дозволяє менеджеру уникати конфліктів та будувати ефективні комунікаційні стратегії [6].

Дослідження Х. В. Плецан та А. А. Пономаренко фокусуються на умовах соціокультурної трансформації, де репутація стає ключовим фактором вибору для споживачів, інвесторів та потенційних працівників. Взаємозв'язок між соціокультурними чинниками та репутацією є циклічним: культура суспільства формує стандарти репутації, а успішні компанії своєю діяльністю можуть впливати на еволюцію цих стандартів, просуваючи нові етичні норми [3].

Окремим і надзвичайно складним викликом для системи менеджменту є умови воєнного стану. Дослідження О. М. Тропіної та В. А. Мунтян вказує на те, що у період воєнного часу соціокультурне середовище зазнає різких трансформацій: змінюються пріоритети від розвитку до виживання, посилюється роль національної ідентичності та соціальної солідарності [4].

Соціально–психологічний клімат в організації є продуктом взаємодії індивідуальних менталітетів, ціннісних орієнтирів та стилю керівництва. У стабільному середовищі він забезпечує згуртованість колективу, а в кризових умовах стає ресурсом психологічної стійкості. Управління цим станом вимагає від менеджера високого рівня емоційного інтелекту та знання соціально–психологічних детермінант поведінки [5].

Отож, соціокультурні чинники рідко діють ізольовано. Зазвичай ми спостерігаємо їх складну взаємодію. Наприклад, рівень освіти безпосередньо впливає на трансформацію менталітету: люди з вищою освітою частіше демонструють готовність до змін та нижчу дистанцію влади. Водночас релігійні переконання можуть вступати в конфлікт із певними інноваційними підходами, що вимагає від менеджера делікатності та майстерності у веденні соціокультурного діалогу [5].

Традиції та звичаї можуть як підтримувати корпоративну культуру через спільні святкування, ритуали посвяти, так і гальмувати її розвиток через кумівство чи опір новим методам роботи. Завдання професійного менеджменту – виявити ці взаємозв'язки та спрямувати їх у русло підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів і організації загалом [7; 3].

Основні постулати, які необхідно запам'ятати, полягають у тому, що соціокультурне середовище є інертним, але найстійкішим елементом макрооточення, що формує інституційні та ментальні межі бізнесу, а ключовими чинниками, що потребують постійного моніторингу, є ціннісні орієнтири, традиції, менталітет та рівень освіти.

#### **Список використаних джерел**

1. Nasrudin A. Sociocultural environment: key factors impacting businesses. *Penpoin*. 2020. URL: <https://penpoin.com/sociocultural-environment/> (дата звернення: 08.05.2026).
2. Тюхтенко, Н. А. (2024). Обґрунтування впливу соціокультурних чинників на бізнес-середовище та професійну систему менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. № 23 (1(56)). С. 142–158. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).309068](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).309068); (дата звернення: 08.05.2026).
3. Плецан Х. В., Пономаренко А. А. Формування успішної репутації фахівця соціокультурного середовища в Україні: шляхи та перспективи. *Креативний простір*. 2025. № 24. С. 22–23. URL: <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/crp-24.pdf> (дата звернення: 08.05.2026).
4. Тропіна О. М., Мунтян В. А. Адаптація українського соціокультурного менеджменту до вимог воєнного часу. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.44>. [http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.44?utm\\_source=chatgpt.com](http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.44?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 08.05.2026).
5. Герасименко А. Г., Калужний Є. П. Корпоративна культура як фактор розвитку управління. *Одеса : Фенікс*, 2020. 215 с.
6. Гринюк Р. А. Професіоналізація управлінської діяльності. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 112–118.
7. Плецан Х. В., Березіна Н. А. Конкурентоздатність людських ресурсів соціокультурного середовища в Україні: нові горизонти. *Креативний простір*. 2025. № 24. С. 24–25. URL: <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/crp-24.pdf> (дата звернення: 08.05.2026).

**Д. О. Спетіс**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. І. Є. Чуркіна*

## **ТЕОРІЯ КООПЕРАЦІЇ ЧЕСТЕРА БАРНАРДА ЯК ОСНОВА ДОСЛІДЖЕННЯ НЕФОРМАЛЬНИХ ВІДНОСИН В ОРГАНІЗАЦІЇ**

В умовах динамічного розвитку організацій, цифровізації бізнес-процесів і поширення гнучких форм зайнятості особливого значення набуває проблема ефективної взаємодії працівників не лише у формальних, а й у неформальних структурах. Теорія кооперації Честер Барнард є однією з фундаментальних концепцій, що пояснює значення співпраці, комунікації та неформальних відносин у забезпеченні результативності діяльності організації. Наукові підходи Барнарда акцентують увагу на тому, що ефективність управління значною мірою залежить від здатності керівництва підтримувати баланс між формальною структурою та неформальними групами працівників. У сучасних умовах це питання набуває особливої актуальності, оскільки неформальні комунікації впливають на мотивацію персоналу, організаційну культуру, швидкість обміну інформацією та адаптацію колективу до змін. Саме тому дослідження теорії кооперації Честера Барнарда як основи аналізу неформальних відносин в організації є важливим для розвитку сучасних управлінських підходів і підвищення ефективності функціонування підприємств та установ.

Теорія кооперації, сформульована Честером Барнардом (видатним американським фахівцем з управління та практиком, котрий працював у XX столітті, зокрема в 1930-х роках), стала однією з ключових концепцій у становленні сучасної управлінської науки. Її значення полягає не лише у внесенні нового погляду на функціонування організацій, але й у пересмисленні того, які чинники впливають на їхню ефективність і розвиток. Якщо класична школа менеджменту здебільшого

зосереджувалася на формальних аспектах, а саме таких як чітке визначення структурних рамок, впровадження дисциплінарних підходів та забезпечення механізмів контролю, то Барнард радикально змінив акценти. Він надавав особливого значення людському фактору, зокрема ролі міжособистісних відносин, важливості налагоджених процесів комунікації та рівня співробітництва серед членів організації.

У своїй фундаментальній роботі "Functions of the Executive", яка стала одним із найвпливовіших текстів управлінської думки, Барнард представив організацію як складну кооперативну систему. Він переконливо обґрунтував ідею про те, що життєздатність такої системи залежить від того, наскільки її учасники готові включатися в активну взаємодію для реалізації загальних цілей. Організація, за його логікою, не є просто сумою індивідуальних дій, але радше їх гармонійним переплетінням, де систематичне співробітництво та взаємна підтримка стають центральними елементами функціонування [1].

Барнард підкреслював, що успішність функціонування організації залежить не лише від формального авторитету керівництва, але й від здатності працівників підтримувати ефективну комунікацію та взаємну довіру у внутрішньому середовищі колективу. На думку Барнарда, менеджер повинен не тільки видавати розпорядження, але й забезпечувати сприятливі умови для співпраці, підтримувати високий рівень морального клімату та налагоджувати дієву систему внутрішніх комунікацій. Завдяки цьому Барнард вважається одним із провідних засновників школи соціальних систем і системного підходу в галузі управління [2].

Одним із ключових понять у теорії кооперації є концепція так званої зони байдужості або, інакше, зони прийнятності. Вона полягає в тому, що працівники готові виконувати вказівки керівництва лише тоді, коли ці розпорядження сприймаються як справедливі, обґрунтовані та не суперечать їхнім особистим інтересам чи морально-етичним принципам. У випадках, коли рішення керівників виглядають для працівників нелогічними, несправедливими або такими, що ігнорують їхні цінності, ризик того, що ці рішення будуть проігноровані чи навіть

викличуть прихований опір, значно зростає. Це підкреслює важливий момент: формальна влада керівництва не є абсолютною і всесильною. Її ефективність багато в чому залежить від рівня довіри до лідерів і підтримки з боку колективу. Таким чином, успішне управління вимагає не лише авторитарного підходу чи контролю, а й розуміння, відкритої комунікації та прозорого діалогу між керівниками та підлеглими.

У концепції, запропонованій Честером Барнардом, значущу роль відведено дослідженню неформальних стосунків, які органічно виникають всередині організацій. Вчений акцентував увагу на тому, що такі групи формуються природно, ґрунтуючись на спільних інтересах, взаємній симпатії, довірі та особистих контактах між працівниками. Вони демонструють важливий вплив на створення поведінкових норм і моделей співробітників, активно формують морально-психологічний клімат у колективі та здатні як сприяти підтримці управлінських рішень, так і перешкоджати їх ефективному впровадженню. На думку Барнарда, неформальні зв'язки нерідко мають більший вплив, ніж офіційні накази та розпорядження, оскільки працівники зазвичай більше довіряють своїм колегам і взаємодії на особистісному рівні, ніж формальним механізмам управління. Ця взаємна довіра між членами неформальних груп може слугувати як потужним ресурсом для оптимізації організаційних процесів, так і чинником ризику в умовах конфлікту чи розбіжностей із офіційною структурою авторитету [3].

Ідеї, сформульовані Честером І. Барнардом, відіграли ключову роль у закладенні основ для подальших досліджень в області організаційної поведінки, а також у становленні теорії людських стосунків. Його концепції справили значний вплив на формування фундаментальних принципів управління, що знайшло відгук і розвиток у працях представників школи людських стосунків. Особливе місце серед цих дослідників займає Елтон Мейо, чиї роботи зосереджені на підкресленні важливості таких соціальних факторів, як міжособистісні стосунки в колективі, а також їхньої ролі в забезпеченні ефективної роботи організації. За його твердженнями, увага до людських потреб і взаємодії

працівників сприяє створенню більш гармонійного робочого середовища.

На сьогоднішній день сучасні дослідники у сфері менеджменту також акцентують увагу на значенні неформальних комунікацій у житті організації. Вони вважають, що такі зв'язки є важливим інструментом підтримки високого рівня мотивації співробітників, посилення командної єдності та формування позитивної організаційної культури. Розвиток неформальних відносин всередині робочого колективу дозволяє створювати більш сприятливі умови для обміну ідеями, встановлення довіри між членами команди та зниження рівня конфліктних ситуацій, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність організації [4].

Сучасні компанії все частіше впроваджують принципи теорії кооперації в управління персоналом, прагнучи вдосконалити внутрішні процеси і підвищити ефективність роботи колективів. Організація Google є яскравим прикладом такого підходу: тут особливу увагу приділяють створенню комфортного робочого середовища, яке сприяє неформальному спілкуванню, розвитку горизонтальних зв'язків і формуванню потужної командної динаміки. За рахунок підтримки неформальних груп та відкритого обміну ідеями компанія не лише стимулює інноваційність, але й активно залучає співробітників до глобальних цілей організації, підвищуючи їхню мотивацію та продуктивність [5].

У сучасній Україні ідеї та принципи, сформульовані Честером Барнардом, набувають особливої актуальності, зважаючи на стрімке поширення нових управлінських тенденцій серед організацій різних галузей. Зростаюча кількість компаній все більше робить акцент на впровадженні гнучких моделей управління, які спрямовані на активізацію командної взаємодії, оптимізацію внутрішніх комунікаційних процесів і створення сприятливого середовища для розвитку співробітників. У цьому контексті важливе значення мають неформальні відносини між працівниками, оскільки саме вони часто визначають здатність організації ефективно реагувати на виклики часу, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати стабільність у періоди кризових ситуацій. Такий підхід сприяє формуванню міцних

професійних зв'язків, які допомагають не тільки підтримувати високий рівень продуктивності, але й створювати атмосферу довіри та взаєморозуміння у колективі.

Отже, теорія кооперації Честер Барнард стала важливим етапом розвитку управлінської думки, оскільки вперше акцентувала увагу на значенні людських взаємовідносин, комунікації та співпраці у функціонуванні організації. Дослідження показує, що неформальні відносини є невід'ємною складовою організаційного середовища, яка суттєво впливає на ефективність управління, мотивацію працівників і рівень організаційної згуртованості. Ідеї Барнарда доводять, що успішна діяльність організації залежить не лише від формальної структури та адміністративних механізмів, а й від здатності керівництва забезпечувати координацію спільних дій, підтримувати довіру та сприяти розвитку комунікацій між працівниками. У сучасних умовах трансформації менеджменту, цифровізації та поширення командних форм роботи значення неформальних зв'язків лише посилюється. Саме тому положення теорії кооперації залишаються актуальними для формування ефективної організаційної культури, удосконалення системи управління персоналом і підвищення конкурентоспроможності організацій.

#### *Список використаних джерел*

1. Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938. 334 p.
2. Isomura K. Organization Theory by Chester Barnard: An Introduction. Singapore: Springer, 2020. 95 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/346408470\\_Organization\\_Theory\\_by\\_Chester\\_Barnard\\_An\\_Introduction](https://www.researchgate.net/publication/346408470_Organization_Theory_by_Chester_Barnard_An_Introduction).
3. Hunter S. D., Bentzen H., Taug J. On the “missing link” between formal organization and informal social structure. Journal of Organization Design. 2020. Vol. 9. Article 13. URL: [https://www.researchgate.net/publication/342665013\\_On\\_the\\_missing\\_link\\_between\\_formal\\_organization\\_and\\_informal\\_social\\_structure](https://www.researchgate.net/publication/342665013_On_the_missing_link_between_formal_organization_and_informal_social_structure)
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2008. 672 с. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm>
5. Google. About the Company. URL: <https://about.google/> (дата звернення: 13.05.2026).

**З. П. Ушакова**

*здобувач I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність ДЗ «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. І. М. Ненно*

## **КАРТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ОДЕСИ: СТРУКТУРА, ПРОГАЛИНИ ТА СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УНІВЕРСИТЕТІВ**

Інноваційні екосистеми є ключовим чинником регіонального економічного розвитку в умовах глобальної конкуренції знань. Концепція екосистемного підходу розглядає університети, бізнес, державу та громадянське суспільство як взаємопов'язаних учасників єдиного інноваційного середовища, де кожен актор виконує специфічну функцію і водночас залежить від інших [1, с. 48]. Саме університети у цій системі відіграють роль «якорів знань» – постачають кваліфіковані кадри, генерують фундаментальні дослідження та стимулюють появу стартапів і спін-офів. В умовах воєнного часу та активної євроінтеграції України дослідження регіональних екосистем набуває особливої актуальності, оскільки саме на регіональному рівні формуються конкретні механізми підтримки підприємництва та інновацій [2, с. 440].

Метою даного дослідження є комплексне картування інноваційної екосистеми Одеського регіону, ідентифікація її структурних елементів, внутрішніх зв'язків та прогалин. Дослідження проведено в рамках програми AccEnt (Accelerating Entrepreneurship) при Одеському національному університеті імені І. І. Мечникова у 2026 році із застосуванням методу картування екосистем та аналізу відкритих джерел. Методологічну основу програми складають принципи управління якістю та ризиками, розроблені в межах проєкту AccEnt за підтримки Європейського інституту інновацій та технологій [5, с. 10]. Картування охопило три цільові групи учасників: випускників-підприємців, компанії та галузеві асоціації, а також екосистемних посередників регіону.

Екосистема Одеси структурована навколо університетського ядра, що включає п'ять провідних закладів вищої освіти: НУ «Одеська Політехніка», ОНЕУ, ОНУ ім. Мечникова, ОНМУ та ОАФТ. Навколо цього ядра функціонують три кластери учасників: випускники-підприємці, компанії та галузеві асоціації, а також екосистемні посередники. Серед ідентифікованих десяти посередників – WIN2EDIH (хаб цифрових інновацій ЄС, що надає безкоштовні консультації з цифровізації та забезпечує доступ до грантів ЄС), WannaBiz / OnePlace Fund (приватний інкубатор з інвестиціями до 50 тис. дол. США), Odessa IT Cluster (об'єднання 50+ IT-компаній регіону), Стартап Університет ОНЕУ, Startup Weekend Odessa, TechHub Одеса, Одеська ТПП, агро-хаб при ОАФТ та Український Фонд Стартапів (гранти до 50 тис. дол. США). Сукупно посередники підтримали понад 150 підприємств регіону [3, с. 63].

Аналіз зв'язків між учасниками виявив суттєву асиметрію розвитку екосистеми. Найбільш інтегрованою підсистемою є трикутник «IT-компанії – IT-посередники – IT-випускники», що утворює «ядро в ядрі» всієї екосистеми. Стартапи відіграють ключову роль у стимулюванні інноваційного економічного зростання регіону, проте їх розвиток супроводжується суттєвими викликами та ризиками, що потребують системного управління [6]. Натомість сегменти AgriTech та MedTech залишаються системно недорозвиненими: попри те, що Одеська область є одним із трьох найбільших агропромислових регіонів України, в регіоні функціонує лише один агро-хаб у стадії формування. Особливо критичною є відсутність MedTech-акселератора – незважаючи на те, що ОНМУ є одним із найбільших медичних університетів країни з розвиненою науковою та клінічною базою. Для порівняння: у Києві функціонує щонайменше три спеціалізовані MedTech-структури підтримки стартапів, що свідчить про значне відставання Одеси у цьому сегменті.

За результатами картування ідентифіковано шість системних прогалин екосистеми: відсутність MedTech-акселератора; відсутність системи роботи з alumni (CRM, Alumni Portal) – основне джерело залучення учасників залишається особистими зв'язками, що є найменш масштабованим каналом; недостатній

розвиток AgriTech-інфраструктури попри унікальний агро-промисловий потенціал регіону; гендерний дисбаланс серед підприємців-випускників; небезпечна моногалузева концентрація навколо IT-сектору, що створює системну вразливість; відсутність координуючого центру між трьома кластерами екосистеми. Особливу загрозу становить відтік IT-спеціалістів за кордон після 2022 року, що може суттєво послабити домінуючу підсистему та спричинити скорочення всієї екосистеми [4, с. 87].

На основі проведеного аналізу розроблено стратегічний Roadmap із п'яти кроків для посилення університетської підприємницької екосистеми на 2026–2027 роки: створення Офісу підприємництва та інновацій (бюджет 500 тис. – 1 млн грн/рік); запуск Alumni Tracking System та програми менторства з формуванням бази 200+ alumni та пулу 30–50 менторів; впровадження програми Industry Projects – живих кейсів від 15–20 компаній-партнерів для студентських команд; розвиток AgriTech та MedTech треку в університетському інкубаторі з проведенням хакатону та поданням заявки на грант ЄС; подача щонайменше двох заявок на гранти ЄС (Horizon Europe, Erasmus+) та побудова міжнародних партнерств. Загальний бюджет реалізації складає близько 1–2,2 млн грн на рік з урахуванням залучення грантового фінансування ЄС.

Таким чином, інноваційна екосистема Одеси має сформовану структуру та значний потенціал розвитку, однак потребує цілеспрямованих інституційних зусиль для подолання виявлених прогалин. Університети можуть і мають відіграти роль координуючого центру екосистеми, об'єднуючи три кластери учасників у цілісну систему підтримки інновацій та підприємництва, що відповідає кращим практикам побудови університетських підприємницьких екосистем. Перспективою подальших досліджень є порівняльний аналіз екосистем міст-мільйонників України та верифікація даних через первинні методи збору інформації.

#### ***Список використаних джерел***

1. Хаустов М. М., Данько А. Т., Бондаренко Д. В., Юрченко О. К. Дослідження екосистем стартапів країн світу для забезпечення їх економічного зростання. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 66–75.

2. Побережець О. В., Ракитська А. О. Розвиток інноваційної екосистеми України на національному рівні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 21, № 3 (52). С. 435–453. DOI: 10.18524/2413-9998.2022.3(52).275824.
3. Левковець О. М. Стартап-екосистема України в контексті завдань збереження та розвитку інноваційного потенціалу. *Економічна теорія та право*. 2022. № 3 (50). С. 59–85. DOI: 10.31359/2411-5584-2022-50-3-59.
4. Мазур А. В. Регулювання розвитку стартап-підприємництва в Україні : дис. ... д-ра філос. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 245 с.
5. Van Looy B., Nyenno I. Quality and Risk Management System. Report D7.3 of the HEI AccEnt Project, European Institute of Innovation and Technology (EIT) – EIT Raw Materials. Funded by the European Union, 2024. 30 p.
6. Kriuchkova N., Truba V., Nyenno I. The Role of Start-Ups in Stimulating Innovative Economic Growth: Challenges and Risks. Discussion Paper, HEI AccEnt Project, European Institute of Innovation and Technology (EIT), 2024. URL: <https://accentproject.eu/more.php?strona=28>.

**Д. І. Черненко**

здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник: к. е. н., доц. О. Р. Павлович

## **ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЧНОГО ТА АДМІНІСТРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ**

У сучасних умовах високої динаміки зовнішнього середовища та глобальної конкуренції організації стикаються з необхідністю ефективного управління як щоденною операційною діяльністю, так і довгостроковим розвитком. У зв'язку з цим зростає актуальність вивчення співвідношення та взаємодії адміністративного планування та стратегічного планування. Ці два види планування, хоч і мають відмінності в контексті строків, рівні деталізації та меті, є взаємопов'язаними елементами загальної системи управління організацією. Розуміння механізмів їхньої взаємодії дозволяє забезпечити узгодженість дій на різних рівнях управління, ефективно ресурсне забезпечення стратегічних пріоритетів і гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики [6].

Перш за все, слід окреслити сутність і особливості стратегічного та адміністративного планування. Стратегічне планування передбачає формулювання місії, бачення, довгострокових цілей організації, а також вибір напрямів розвитку на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Як зазначає американський економіст і математик Ігор Ансофф, стратегія – це набір правил для прийняття рішень у разі стратегічної невизначеності, що дозволяє спрямовувати розвиток компанії у бажаному напрямі [1]. У процесі стратегічного планування відбувається формулювання ключових цілей, які мають не лише мотивувальний характер, але й орієнтують всі інші рівні управління.

Адміністративне планування, у свою чергу, фокусується на реалізації поставлених цілей у межах обраної стратегії. Воно включає розробку конкретних програм, планів, розпоряджень, інструкцій та інших інструментів управлінського впливу, необхідних для досягнення проміжних, більш короткострокових результатів. За визначенням Кунца та Вейріка, адміністративне планування – це процес прийняття рішень щодо використання ресурсів у межах певних правил, процедур і стандартів діяльності [5]. Таким чином, адміністративне планування – це екстраполяція стратегічних цілей на щоденну активність організації.

Незважаючи на різницю в горизонті планування та функціях, стратегічне і адміністративне планування не існують окремо. Вони взаємозалежні та взаємозумовлені. Стратегія задає загальний напрям, а адміністративне планування деталізує та реалізує цю стратегію в конкретних умовах. Наприклад, якщо стратегічною метою організації є вихід на новий ринок, адміністративне планування охоплює логістику, бюджетування, підбір персоналу, адаптацію продукту та інші необхідні кроки [2].

Один із ключових механізмів взаємодії стратегічного та адміністративного планування – це каскадування цілей, тобто їхнє уточнення для кожного нижчого рівня управління. Стратегічні цілі на рівні організації трансформуються в тактичні та оперативні завдання для підрозділів, команд й окремих працівників. Це дозволяє забезпечити єдність зусиль, узгодженість дій

і спрямованість на досягнення спільного результату. Водночас реалізація адміністративних планів надає інформацію для зворотного зв'язку, який може бути використаний для коригування стратегії або її пріоритетів [3].

Варто також звернути увагу на концепцію збалансованої системи показників, запропоновану Р. Капланом і Д. Нортон. Вона демонструє, як стратегічні цілі організації можуть бути переведені у вимірювані показники діяльності, які адмініструються у процесі щоденного управління [4]. Конкретно, розглядаються фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання й розвиток. Таким чином, стратегія перестає бути абстрактною декларацією і набуває реального змісту через систему адміністративного контролю.

Одним з викликів на практиці є розрив між стратегічним баченням топ-менеджменту та операційною діяльністю підрозділів. Часто працівники не розуміють, як їхні повсякденні дії пов'язані зі стратегією компанії, що призводить до втрати мотивації і неефективного використання ресурсів [7]. Подолання цього розриву потребує активної комунікації, залучення персоналу до стратегічного мислення та створення системи стимулів, які враховують стратегічні пріоритети.

Іншим важливим фактором ефективної взаємодії зазначених типів планів є гнучкість. В умовах волатильності зовнішнього середовища, адміністративне планування має бути здатним швидко адаптуватися до нових умов, водночас зберігаючи орієнтацію на стратегічні цілі. Це означає необхідність створення адаптивних систем управління, які передбачають регулярний перегляд планів, аналіз ризиків і моделювання сценаріїв. Застосування сучасних цифрових інструментів, таких як ERP-системи, дозволяє інтегрувати стратегічне й адміністративне планування в єдиному інформаційному середовищі, забезпечуючи прозорість і контроль над реалізацією цілей.

Зростання складності управлінського середовища також вимагає інтеграції стратегічного аналізу до процесу оперативного планування. Регулярні SWOT- або PESTLE-аналізи можуть не лише допомогти в оновленні стратегії, а й виявити слабкі місця в адміністративних процедурах. Окрім цього, методи

прогнозування та оцінки впливу змін у макроекономічному середовищі дозволяють краще координувати ресурси й адаптувати планові показники в адміністративній сфері [2].

На практиці, коли стратегічне планування не підкріплене належним адміністративним ресурсом, воно залишається нереалізованим. У свою чергу, адміністративна ефективність без стратегічного бачення призводить до оптимізації процесів, що не мають довгострокової цінності для компанії. Тому ключ до ефективного управління – це гармонізація стратегічного й адміністративного планування, їх синхронізація та постійна взаємодія.

Узагальнюючи, можна підсумувати, що стратегічне планування визначає, куди повинна рухатися організація, тоді як адміністративне планування окреслює шляхи досягнення цього. Вони взаємно доповнюють одне одного і є невід’ємними складовими системи управління. Своєчасна координація стратегічних і адміністративних рішень, наявність механізмів адаптації та контролю, а також забезпечення інформаційної інтеграції всіх рівнів управління є запорукою сталого розвитку організації в умовах сучасного ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Ansoff H. Strategic management. Palgrave Macmillan, 2007.
2. Bryson J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. New York : John Wiley & Sons, Ltd., 2004.
3. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices. *Transaction Publishers*, 2007. 840 p.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press, 2000. 416 p.
5. Koontz H. Essentials of management. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 1986. 564 p.
6. Mintzberg. Rise fall strategic planning. Prentice Hall (Higher Education Division, Pearson Education), 1996.
7. Porter, M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 1996. 61–78 p.

**О. О. Шевчук**

*здобувачка I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. Є. І. Масленніков*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки система екологічного менеджменту є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Високий рівень екологічних ризиків, швидкі зміни природоохоронного законодавства, «зелена» трансформація бізнесу та нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність формування ефективної системи стратегічного екологічного управління.

Система екологічного менеджменту підприємства являє собою довгостроковий план дій та комплекс організаційних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних екологічних цілей підприємства шляхом мінімізації негативного впливу на довкілля, формування «зелених» конкурентних переваг та забезпечення ефективного функціонування підприємства на ринку. Вона визначає напрями розвитку підприємства, методи раціонального використання ресурсів, особливості поводження з відходами, формування екологічної політики та взаємодії із зацікавленими сторонами.

При виході підприємства на зовнішні ринки, зокрема ринок Європейського Союзу, важливого значення набуває правильний вибір та впровадження системи екологічного менеджменту, яка визначається ринковою позицією підприємства, його фінансово-економічним станом, особливостями вимог міжнародних стандартів (зокрема ISO 14001) та напрямками екологічної діяльності. Вибір ефективної екологічної стратегії дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність, адаптуватися до умов міжнародного ринку, вимог Європейського зеленого курсу та сформулювати стабільні позиції серед зарубіжних партнерів і споживачів [1].

У сучасних умовах важливого значення набуває використання комплексного підходу до формування екологічних стратегій. Підприємства повинні враховувати зміни екологічної кон'юнктури, поведінку екологічно свідомих споживачів, дії конкурентів та тенденції розвитку «зелених» технологій, що дозволяє забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності.

Однією з найбільш поширених екологічних стратегій є стратегія ресурсоефективного та чистішого виробництва, яка передбачає створення унікальних екологічних характеристик продукції або виробничих процесів підприємства. Використання даної стратегії дозволяє підприємству формувати позитивний імідж бренду, підвищувати рівень лояльності споживачів та зміцнювати ринкові позиції.

Не менш важливою є стратегія екологічної сертифікації та маркування продукції, яка базується на підтвердженні відповідності товарів міжнародним екологічним стандартам протягом усього їхнього життєвого циклу, що дозволяє підприємству більш ефективно формувати ринкову пропозицію, підвищувати результативність маркетингових комунікацій і забезпечувати більш високий рівень задоволення потреб клієнтів.

У сучасних умовах цифровізації бізнесу особливого значення набувають цифрові системи екологічного менеджменту. Використання автоматизованих систем моніторингу викидів, спеціалізованого програмного забезпечення для розрахунку вуглецевого сліду, онлайн-платформ звітності та систем енергоменеджменту дозволяє підприємствам оптимізувати споживання ресурсів, покращувати взаємодію з контролюючими органами та підвищувати ефективність екологічної діяльності.

Ефективна система екологічного менеджменту повинна бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища, кліматичних викликів та міжнародних нормативів. Саме здатність підприємства швидко реагувати на зміни екологічної ситуації та регуляторних вимог забезпечує його стійкий розвиток і конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Отже, системи екологічного менеджменту є важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства, формування конкурентних переваг та підвищення результативності управління. Використання сучасних екологічних підходів і зелених технологій сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпечує його успішне функціонування в умовах сучасного конкурентного середовища.

#### **Список використаних джерел**

1. Попова О. В., Ковальчук А. М. Система екологічного менеджменту як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330 (3). Р. 112–118. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-15>
2. Maslennikov Ye., Trachenko L., Lazorenko L., Hrinchenko Yu., Arsawan IWE, et al. (2021) Optimization modeling of business processes of engineering service enterprises in the national economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 4. Р. 165–171. DOI: 10.33271/nvngu/2021-4/165

# РОЗДІЛ 6

## ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

**Д. В. Болгова**

*здобувачка I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Н. М. Крючкова*

### МАКРОЕКОНОМІЧНА СТАБІЛЬНІСТЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Забезпечення макроекономічної стабільності є традиційним пріоритетом для економічної політики будь-якої держави, адже воно виступає фундаментом для прогнозованого економічного зростання. Водночас у сучасних умовах парадигма економічного успіху еволюціонувала: концепція сталого розвитку стала стратегічним орієнтиром, від якого Україна не може відмовитися, зважаючи на задекларований європейський курс та зобов'язання перед міжнародною спільнотою (зокрема, виконання Порядку денного ООН до 2030 року) [1].

Особливої гостроти ця проблематика набуває для економіки України, яка з 2014 року стикається з постійними структурними дисбалансами, а з 2022 року шок посилюється, спричинений переходом війни у повномасштабний формат. У цьому контексті виникає науково-практична проблема розбіжності між традиційними показниками макроекономічної стабільності та індикаторами є Макроекономічна стабільність є однією з ключових передумов ефективного функціонування національної економіки та забезпечення довгострокового економічного зростання. У загальному розумінні вона характеризує стан економічної системи, за якого основні макроекономічні параметри залишаються передбачуваними, збалансованими та не демонструють різких коливань під впливом внутрішніх і зовнішніх шоків.

Протилежним станом є макроекономічна нестабільність, яка виникає внаслідок накопичення макроекономічних

дисбалансів. Дисбаланс трактується як відхилення ключових параметрів економічної системи від їхніх рівноважних, фундаментально обґрунтованих значень. Накопичення таких відхилень створює приховані ризики, які за певних умов можуть трансформуватися у масштабні фінансово-економічні кризи. Відповідно, своєчасна ідентифікація та постійний моніторинг макроекономічних дисбалансів є критично важливим завданням для забезпечення загальної стійкості економіки.

З огляду на стратегічний євроінтеграційний вектор розвитку України, найбільш релевантним та обґрунтованим підходом до оцінки макроекономічної стабільності є використання європейської методології. З цією метою у Європейському Союзі функціонує Процедура макроекономічних дисбалансів (MIP), яка була запроваджена для превентивного виявлення, моніторингу та коригування проблемних економічних тенденцій [2].

Методологія MIP ґрунтується на регулярному аналізі системи індикаторів, що складається з 13 ключових макроекономічних показників. Для кожного показника Європейською Комісією встановлені специфічні індикативні порогові значення. Перетин показником встановленого порогу сигналізує про наявність потенційного дисбалансу та потребує поглибленого аналізу. Структурно оціночні індикатори поділяються на три основні блоки: зовнішні дисбаланси та конкурентоспроможність, внутрішні дисбаланси, а також показники зайнятості.

Аналіз міжнародного досвіду підтверджує класичну економічну логіку: у більшості країн макроекономічний шок призводить до стагнації або падіння показників сталого розвитку [3]:

Сирія, яка з 2011 року перебуває у стані повномасштабної громадянської війни, продемонструвала падіння Індексу ЦСР з 59,9 (2011 р.) до 54,9 пунктів (2021 р.), втративши десятиліття розвитку.

Венесуела, чия економіка постраждала від падіння цін на нафту та гіперінфляції (2014–2021 рр.), стикнулася з тривалим зниженням індексу з 64,0 у 2014 році до 61,9 у 2020 році, лише згодом розпочавши повільне відновлення.

Фінансові та політичні кризи у Шрі-Ланці (дефолт 2021–2023 рр.) та Лівані (банківський крах і вибух у порту

у 2019–2024 рр.) також миттєво відобразилися на зниженні їхніх показників сталого розвитку.

Афганістан та Лівія, переживаючи глибокі інституційні кризи та зміну режимів, демонструють вкрай низькі показники без вираженої позитивної динаміки.

На тлі цієї міжнародної вибірки траєкторія України є унікальною. Попри те, що українська економіка зазнала найбільш руйнівного типу екзогенного шоку (повномасштабної військової агресії із фізичним знищенням інфраструктури та виробничих потужностей), держава не лише не допустила обвалу соціально-економічних індикаторів, але й забезпечила їхнє зростання.

#### **Список використаних джерел**

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
2. Macroeconomic Imbalances Procedure (MIP): information and data. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/macro-economic-imbances-procedure/information-data> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Ukraine: Sustainable Development Report 2024. Sustainable Development Solutions Network. URL: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine/> (дата звернення: 11.05.2026).

#### **І. С. Бровач**

*здобувач IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Н. В. Орлова*

## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СТАРТАПУ E-COMMERCE ПРОЄКТУ: РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується цифровізацією бізнес-середовища, що зумовлює стрімке зростання електронної комерції як одного з ключових секторів глобального ринку. За прогнозами, в 2026 році світовий ринок e-commerce досягне 3,88 трлн доларів США, а впродовж 2026–2030 років

передбачається, що показник середньорічного темпу зростання виторгу становитиме 6,84 %, в результаті обсяг продажів к 2030 року складе 5,05 трлн долл. Очікується, що в цей період кількість споживачів на ринку електронної комерції досягне 4,1 млрд осіб, а рівень проникнення сервісів серед споживачів досягне 58,1% [1]. Ключовими регіонами будуть США, Китай, Японія, Південна Корея. В Європі найбільш привабливими для електронної комерції є Німеччина, Австрія, Данія, Швеція, Фінляндія, які рано почали розвивати інтернет-інфраструктуру. У межах єдиного цифрового простору Європейський Союз посилює регуляторні підходи до електронної комерції, впроваджує сучасні стандарти кібербезпеки та забезпечує ефективний захист прав споживачів.

До 2022 року ринок електронної комерції в Україні характеризувався стійкою позитивною динамікою, демонструючи щорічне зростання на рівні 20–30 % починаючи з 2018 року. Додатковим стимулом стала пандемія COVID-19 у 2020 році, яка прискорила перехід споживачів до онлайн-покупок, унаслідок чого обсяги e-commerce зросли приблизно на 40 % порівняно з попереднім роком [2]. У 2022 році внаслідок війни ринок електронної комерції зазнав суттєвого спаду обсяги скоротилися майже на 90 %. Водночас уже з квітня 2022 року почалося поступове відновлення, і станом на лютий 2023 року показники продажів майже повернулися до рівня, зафіксованого до початку війни.

Отже, незважаючи на значні виклики, український ринок електронної комерції демонструє високий рівень стійкості та здатності до адаптації. Найбільш динамічне зростання спостерігається у сегментах, що задовольняють базові потреби споживачів (продукти харчування, зоотовари, аптечна продукція), тоді як окремі категорії, такі як fashion-сегмент, демонструють уповільнення розвитку.

У цих умовах стартапи в сфері e-commerce відіграють важливу роль, бо забезпечують впровадження інновацій, формування нових бізнес-моделей та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективне функціонування таких проєктів значною мірою залежить від якості бізнес-планування,

яке повинно враховувати сучасні технологічні тенденції, зокрема розвиток штучного інтелекту, інтеграцію каналів продажу та цифрових платіжних інструментів.

Бізнес-план стартапу е-commerceпроєкту виступає дозволяє оцінити життєздатність бізнес-ідеї, визначити цільову аудиторію, сформувати модель монетизації, спрогнозувати фінансові результати та виявити потенційні ризики, що відображено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Основні складові бізнес-плану е-commerce стартапу**

| Складова бізнес-плану  | Зміст                                     |
|------------------------|-------------------------------------------|
| Аналіз ринку           | Оцінка попиту, конкурентів, тенденцій     |
| Бізнес-модель          | Вибірформату (B2C, B2B, D2C, marketplace) |
| Маркетингова стратегія | Канали залучення клієнтів і просування    |
| Фінансове планування   | Доходи, витрати, точка беззбитковості     |
| Оцінка ризиків         | Потенційні загрози та способи їх зниження |

Важливим аспектом бізнес-планування є врахування багато-канального підходу, який передбачає інтеграцію різних каналів взаємодії зі споживачем. Сучасний покупець очікує безперервної уваги незалежно від того, чи здійснює він покупку через веб-сайт, мобільний додаток або соціальні мережі. Тому стартапи повинні будувати свої бізнес-моделі з урахуванням необхідності синхронізації даних, платіжних систем та каналів комунікації.

Необхідною умовою успішного функціонування та створення конкурентної переваги е-commerce стартапу є персоналізація. Комп'ютерні програми допомагають формувати персоналізовані пропозиції та збільшувати кількість покупок. Штучний інтелект дозволяє оптимізувати операційну діяльність через управління запасами, прогнозування попиту та автоматизацію підтримки клієнтів. Це особливо важливо для стартапів в умовах обмежених ресурсів.

Перспективи розвитку е-commerceстартапів також пов'язані з удосконаленням платіжної інфраструктури. Швидкі та безпечні онлайн-платежі та ефективна доставка формують

позитивний клієнтський досвід і підвищують лояльність споживачів.

Разом із значними перспективами, бізнес-планування е-commerce стартапів має враховувати низку ризиків[3]. Технологічні ризики включають високу вартість інновацій та залежність від якості даних. Важливими є ризики кібербезпеки, пов'язані із захистом персональних даних та запобіганням шахрайству.

Організаційні ризики включають нестачу кваліфікованих спеціалістів, складність управління великими обсягами інформації та необхідність постійного оновлення знань персоналу. Ринкові ризики пов'язані з конкуренцією та зміною споживчих уподобань, афінансові – зі значними початковими інвестиціями, тривалим періодом окупності та невизначеністю щодо майбутніх доходів.

Отже, успіх е-commerce стартапу залежить від здатності ефективно поєднувати інновації, клієнтоорієнтованість і управління ризиками, що дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги.

#### **Список використаних джерел**

1. Statista (2024). E-Commerce – Worldwide. <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide?currency=USD> (дата звернення: 26.04.2026).
2. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Волошина-Сідей В. Планування та оцінка ризиків при розробці стартап-проектів в умовах конкурентного середовища. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 6. P. 20–28. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230206.03 (дата звернення: 29.04.2026).

**Д. О. Бубнов**

*здобувач IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Т. Г. Доброва*

## **БЛАКИТНЕ ЗРОСТАННЯ ЯК ПОШТОВХ ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Сучасний світ стикається з масштабними змінами клімату, виснаженням природних ресурсів і погіршенням стану екосистем, що створює необхідність переосмислення традиційних моделей економічного зростання. Все більш актуальною стає концепція «блакитного зростання».

Комплексна програма «Блакитного зростання» (Blue Growth) започаткована Європейським Союзом у 2012 році. Її зміст визначається як «розумне, стійке та інклюзивне зростання економіки та зайнятості за рахунок океанів, морів та узбережжя». Важливо, що стійке зростання розуміється як «задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для потреб майбутніх поколінь». Тобто йдеться не просто про інтенсивну експлуатацію морських ресурсів, а про одночасне досягнення економічної і екологічної ефективності.

У межах цієї концепції активно розвиваються як традиційні, так і нові галузі морського сектору. Наприклад, рибальство та аквакультура отримують новий напрям розвитку, орієнтований на регулювання вилову, відновлення популяцій та використання екологічно чистих методів вирощування риби й морепродуктів. Морський транспорт, який залишається ключовим елементом світової торгівлі, переспрямовується в бік зниження шкідливих викидів, переходу на альтернативні види палива та застосування цифрових рішень для скорочення енергоспоживання. Інноваційні напрями, такі як офшорна вітроенергетика, блакитна біотехнологія чи енергетика хвиль і морських течій, відкривають нові можливості для отримання чистої енергії, створення високотехнологічної продукції та використання унікальних властивостей морських організмів у медицині, харчовій промисловості й екологічних технологіях [1, с. 56].

Для України блакитне зростання є важливою стратегічною можливістю. Оскільки країна має вихід до моря, володіє значною береговою лінією та низкою портів, вона має потенціал для розвитку практично всіх напрямів блакитної економіки. Післявоєнна відбудова робить актуальними питання відновлення та модернізації портів, розвитку безпечної навігації, оновлення торговельного флоту та відкриття можливостей для відновлювальної енергетики.

Концепція блакитної економіки відкриває значні можливості для економічного зростання регіонів країни. Особливо виділяється Північне Причорномор'я, яке має вигідне сполучення природних ресурсів, транспортних коридорів, портової інфраструктури та наукового потенціалу. Саме цей регіон може стати ядром українського блакитного зростання, оскільки він здатний інтегрувати сучасні технології, забезпечити розвиток морського туризму, аквакультури, логістики, екологічного моніторингу та відновлюваної енергетики. У поєднанні з науковими центрами Одеси, Миколаєва та Херсона ця територія має реальні передумови перетворитися на простір, де нові економічні моделі поєднуються з екологічною відповідальністю [2, с. 154].

Впровадження блакитного зростання веде не лише до збільшення обсягів виробництва, а й до суттєвого покращення соціально-економічних показників. Кількість робочих місць зростає швидше, ніж у традиційних секторах економіки, оскільки нові галузі потребують фахівців різного профілю від дослідників та екологів до інженерів, техніків, менеджерів тощо. Ефект мультиплікації проявляється в тому, що створення одного робочого місця у сфері блакитної економіки стимулює появу кількох додаткових у суміжних сферах: постачанні обладнання, обслуговуванні суден, логістиці, IT-секторі, туризмі та рекреації.

Запровадження принципів блакитного зростання в українську практику стикається з суттєвими проблемами і перепонами. Передусім відчутною залишається нестача глибокого розуміння самої концепції блакитної економіки. Державні управлінці і представники бізнесу часто сприймають морський простір крізь призму традиційних галузей рибальства, портової діяльності чи логістики не усвідомлюючи потенціалу

інноваційних напрямів, від офшорної енергетики до біотехнологій. Таке обмежене бачення ускладнює формування комплексної державної стратегії. В країні відсутня національна стратегічна програма блакитного зростання. Це обумовлює глибоку інституційну розпорошеність. Галузеві програми окремих міністерств часто дублюють одна одну, не сформована цілісна система. Наслідком є неефективне використання ресурсів.

Ситуація ускладнюється слабкою координацією між державою, бізнесом і науковими установами. У багатьох випадках приватний сектор не отримує належних стимулів чи чітких правил гри. Наукові дослідження часто реалізуються ізольовано. У результаті навіть перспективні ініціативи залишаються локальними проєктами без масштабування та системної підтримки.

Вагому роль відіграють технологічні бар'єри. Технічне відставання, нестача інновацій та обмежена кількість фахівців у сфері морських технологій зменшують конкурентоспроможність галузей і роблять впровадження нових підходів повільним і витратним.

Найбільш відчутним є фінансовий аспект. Проєкти у сфері блакитного зростання потребують значних капіталовкладень. Обмеженість фінансових ресурсів та складність кредитних механізмів, політична та економічна невизначеність зменшує інвестиційну активність.

Отже, подолання наявних бар'єрів, запровадження комплексної національної програми дасть можливість повною мірою реалізувати довгостроковий позитивний ефект моделі блакитного зростання.

#### **Список використаних джерел**

1. Волосюк М. В. Економічний розвиток прибережних територій у контексті сталої «блакитної» економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 54–62. URL: [https://mail.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024\\_4\\_0\\_54\\_62](https://mail.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_4_0_54_62)
2. Петрушенко М. М. Обґрунтування пропозицій щодо ініціювання блакитного зростання в українському Причорномор'ї. *Причорноморські економічні студії*. 2023. С. 149–156.

**О. В. Вакалюк**

*здобувач III курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. І. А. Ломачинська*

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕТІНІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ**

Проблема тіньової зайнятості, не зважаючи на чисельні зусилля з боку держави її побороти, залишається досить актуальною у сучасних умовах. При цьому слід звернути увагу, що такі практики негативно впливають на добробут населення у довгостроковому періоді, оскільки позбавляють його соціальних гарантій та соціального захисту впродовж усього життя. Більш того, потенційні втрати несуть й роботодавці, оскільки офіційне працевлаштування є не тільки законодавчо закріпленим обов'язком роботодавця, але й відкриває доступ до програм державної підтримки. Створюючи робочі місця, особливо для внутрішньо переміщених осіб, роботодавці мають право на компенсацію витрат, пов'язаних із заробітною платою та професійним навчанням працівників.

Під час воєнного стану в Україні планові та позапланові перевірки дотримання трудового законодавства були призупинені. Однак, з 16 червня 2023 року Міністерство економіки дозволило Державній службі з питань праці проводити позапланові перевірки, особливо щодо виявлення незадекларованої праці. Це означає, що роботодавці, які навмисно не оформлюють трудові відносини з працівниками, можуть бути притягнуті до адміністративної та кримінальної відповідальності, а також до фінансових санкцій у вигляді штрафів. Розмір штрафу за кожного неоформленого працівника становить 10 мінімальних заробітних плат (86 470 грн.). У разі повторного виявлення такого порушення, штраф збільшується втричі – до 30 мінімальних заробітних плат (259 410 грн.) [1].

Демотивація населення щодо професійної діяльності та кар'єрного зростання в Україні, що породжує тіньову зайнятість,

зумовлена низьким рівнем заробітної плати, погіршенням макроекономічних показників, складними умовами та режимом праці, а також зростанням бідності серед працюючих. Лише за перший рік повномасштабного вторгнення у 2022 році, за оцінками МОП, було втрачено 2,4 мільйона робочих місць [2]. У той же час, в умовах воєнного стану неформальна зайнятість стає засобом виживання для населення, що має низку позитивних наслідків. Зокрема, вона сприяє зменшенню рівня безробіття, допомагає стримувати соціальну напруженість у суспільстві та забезпечує можливість отримання доходу протягом певного періоду. Крім того, така форма зайнятості нерідко слугує стартовим майданчиком для малого бізнесу, оскільки самозайнятість поступово переростає в підприємництво, що веде до створення нових офіційних робочих місць. Водночас неформальна зайнятість призводить до недоотримання коштів у бюджет та соціальні фонди, сприяє поширенню корупції й тіньової економіки, ускладнює макроекономічне прогнозування через спотворення реальних даних про рівень зайнятості та доходи населення [3].

Науковці слушно зазначають, що зменшення рівня тінізації ринку праці безпосередньо пов'язане з посиленням зацікавленості суб'єктів господарювання у легальній зайнятості. Оскільки інтереси працівників та роботодавців щодо виплати неофіційної заробітної плати можуть бути суперечливими, процес детінізації потребує узгодження та балансу їхніх інтересів. Серед основних чинників, що впливають на вибір між формальним і неформальним сектором, можна виділити прагнення отримувати дохід, достатній для забезпечення власного життя та потреб сім'ї, а також бажання досягти певного рівня матеріального добробуту у відповідності до власних поглядів на життя та уявлення про благополуччя, людина прагне отримувати дохід, що дозволяє не лише забезпечувати її поточні потреби, а й накопичувати заощадження. Вона також бажає володіти майном, брати участь у розподілі прибутку суб'єктів господарювання, отримувати дивіденди та працювати у комфортних умовах із сприятливим навколишнім середовищем.

Поряд із різними інструментами зменшення тіньової зайнятості актуальності набуває поширення цифрових технологій [4],

оскільки заміна неефективного паперового контролю автоматизованим моніторингом у сучасних умовах відіграє важливу роль у мінімізації людського фактора, зниженні корупційних ризиків та забезпеченні прозорості та ефективності ринку праці.

Одним із дієвих способів боротьби з неформальною зайнятістю цифровими методами є впровадження онлайн-платформ для реєстрації трудових відносин. В Україні для цього використовуються такі основні онлайн-платформи:

- Портал «Дія» – дозволяє роботодавцям подавати повідомлення про прийняття працівника на роботу в електронному форматі, що спрощує процес офіційного оформлення трудових відносин.

- Електронний кабінет на вебпорталі Пенсійного фонду України – сервіс, який надає можливість роботодавцям подавати звітність щодо працівників, включаючи інформацію про прийняття та звільнення, що також забезпечує доступність інформації та спрощує процеси, пов'язані з оформленням пенсій та інших соціальних виплат.

- Портал державної служби зайнятості – роботодавці можуть реєструвати вакансії та отримувати консультації щодо трудових відносин.

- *Електронні трудові книжки* – цифрові аналоги паперових трудових книжок, офіційно запроваджені в Україні з 10 червня 2021 року. Їх впровадження дозволяє вдосконалити облік трудової діяльності громадян, зменшити паперовий документообіг та пов'язані з цим ризики втрати чи пошкодження документів. Перехід на електронні трудові книжки також спрощує процес нарахування пенсій та соціальних виплат, оскільки всі дані про трудову діяльність доступні в електронному форматі.

Функціонування онлайн-платформ забезпечується застосуванням таких цифрових технологій, як блокчейн, хмарні технології, смарт-контракти, технології електронної ідентифікації, штучний інтелект і машинне навчання, аналіз даних, кіберзахист і шифрування й ін. Сукупність цих технологій у функціонування онлайн-платформ гарантують швидкість, безпеку та автоматизацію процесів, що й сприяє прозорості трудових відносин у державі. Більш того, цифрові технології можуть

формувати й інші переваги. Так, наприклад, технологія блокчейн може допомогти у боротьбі з дискримінацією на ринку праці, оскільки роботодавець не матиме доступу до особистої інформації кандидата на етапі відбору, зменшиться ризик упередженого ставлення [5]. А смарт-контракти, зокрема, мінімізують ризик викривлення змісту договору, значно знижують потребу в юридичному супроводі та скорочують витрати на адміністративні процеси.

Отже, проблема тіньової зайнятості та виплати зарплат «у конвертах» залишається серйозним викликом для економіки України. Незадекларована праця позбавляє працівників соціальних гарантій, а державу – значних надходжень у державний та місцеві бюджети. Хоча у воєнний період неформальна зайнятість допомагає багатьом людям вижити, у довгостроковій перспективі вона лише посилює нестабільність ринку праці. У цих умовах сучасні цифрові технології сприятимуть прозорості та автоматизації трудових відносин, що зменшуватиме загальний рівень тіньової зайнятості національної економіки та сприятимуть підвищенню добробуту населення у довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел**

1. З 1 січня 2026 року зросли штрафи за порушення законодавства про працю: що потрібно знати роботодавцям. *Головне управління ДПС у Київській області*. URL: <https://kyivobl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/972840.html>
2. Оцінка впливу війни на людей. *UNDP*. червень 2023. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>
3. Яценко Л. Д., Якушенко Л. М. Ризики поширення та шляхи мінімізації тіньової зайнятості в Україні : аналітична доповідь. Серія «Соціальна політика». 2015. № 23. 12 с. URL: [http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/tinyova\\_zaynatist-71558.pdf](http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/tinyova_zaynatist-71558.pdf).
4. Ломачинська, І., Войцеховська, А., Саркисян, М. Динаміка цифрової трансформації України: основні тенденції та вплив на національну економіку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. № 2 (21). С. 267–280. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.267-280>
5. Шаповалова К. Р. Інститут блокчейну як механізм вдосконалення регулювання правовідносин у сфері трудового права та права соціального забезпечення. *Одеса*, 2018. 43 с.

**М. Є. Вітченко**

*здобувач I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Н. В. Орлова*

## **РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУТІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ СТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Повоєнний період є одним із найскладніших етапів розвитку держави. Він поєднує відновлення інфраструктури, стабілізацію економіки, соціальну підтримку населення та формування нової моделі економічного розвитку. Особливого значення набуває політика структурної модернізації, яка спрямована не лише на відбудову зруйнованих об'єктів, а й на якісне оновлення економічної, соціальної та інституційної системи держави. Ключову роль у реалізації цієї політики відіграють державні інститути. Вони забезпечують стратегічне планування, координацію реформ, розподіл ресурсів, створення нормативно-правової бази та контроль за виконанням поставлених цілей. Основні напрями структурної модернізації представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

### **Основні напрями структурної модернізації**

| <b>Напрямок модернізації</b> | <b>Основний зміст</b>                                            |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Економічна                   | Відновлення виробництва, підтримка бізнесу, залучення інвестицій |
| Інституційна                 | Реформування державного управління та правової системи           |
| Технологічна                 | Цифровізація, інновації, розвиток високотехнологічних виробництв |
| Соціальна                    | Розвиток освіти, медицини та соціального захисту                 |
| Енергетична                  | Розвиток енергонезалежності та «зеленої» енергетики              |
| Регіональна                  | Відновлення громад і збалансований розвиток регіонів             |

Державні інститути включають органи виконавчої та законодавчої влади, центральні банки, судову систему, регуляторні органи, державні підприємства та спеціалізовані агентства розвитку. Їх діяльність охоплює широкий спектр функцій.

По-перше, регуляторна функція, яка полягає у формуванні законодавчої та нормативної бази розвитку.

По-друге, координаційна функція забезпечення взаємодії між державою, бізнесом, суспільством і міжнародними партнерами.

По-третє, контрольна функція. Державні органи здійснюють моніторинг виконання реформ, аудит використання бюджетних коштів.

У повоєнний період саме держава визначає пріоритетні напрями розвитку та спрямовує фінансові ресурси у стратегічні галузі. Через бюджет, державні банки та міжнародну допомогу забезпечується підтримка промисловості, енергетики, інфраструктури та інноваційного сектору. Ефективність такої політики підтверджує План Маршалла, що забезпечив швидке відновлення країн Західної Європи після Другої світової війни.

Важливим напрямом діяльності державних інститутів є розвиток інфраструктури та створення нових органів управління й планування. Світовий досвід демонструє успішні приклади модернізації: у Німеччині економічні реформи сприяли «економічному диву», у Японії держава координувала розвиток експорту та технологій, а у Франції ефективним механізмом стало індикативне планування.

В Україні тривалий час була відсутня ефективна державна промислова та інноваційна політика. Більшість підприємств не були зацікавлені у впровадженні сучасних технологій. У результаті сформувалася сировинна модель економіки та експорт продукції з низькою доданою вартістю. Частка високотехнологічної продукції залишалася незначною. Сировинний характер економіки підтверджується структурою експорту України (табл. 2).

Війна стала каталізатором нових структурних трансформацій економіки. Змінилася структура інвестицій: зменшилися вкладення у промисловість та будівництво [2].

Таблиця 2

## Структура експорту України

| Основні групи експорту України                  | Частка в експорті | Обсяг експорту | Характеристика                                         |
|-------------------------------------------------|-------------------|----------------|--------------------------------------------------------|
| Зернові культури                                | 20 %              | 9,17 млрд USD  | Сировинний аграрний експорт                            |
| Жири та олії тваринного і рослинного походження | 13,4 %            | 5,98 млрд USD  | Продукція первинної аграрної переробки                 |
| Чорні метали                                    | 10,2 %            | 4,55 млрд USD  | Металургійна продукція та напівфабрикати               |
| Олійні культури, насіння, кормова сировина      | 8,5 %             | 3,78 млрд USD  | Сировина аграрного сектору                             |
| Руди, шлак і зола                               | 6,93 %            | 3,08 млрд USD  | Мінеральна та сировинна продукція                      |
| Електричні машини та обладнання                 | 5,79 %            | 2,57 млрд USD  | Обмежена частка продукції машинобудування              |
| Деревина та вироби з неї                        | 4,25 %            | 1,88 млрд USD  | Продукція з низьким рівнем переробки                   |
| Реактори, механічне обладнання                  | 2,67 %            | 1,18 млрд USD  | Частково продукція старого промислового потенціалу     |
| Відходи харчової промисловості та корми         | 2,46 %            | 1,09 млрд USD  | Продукція агропромислового комплексу                   |
| Вироби з чорних металів                         | 2,38 %            | 1,05 млрд USD  | Продукція низького та середнього рівня технологічності |

Джерело: Складено автором на основі [1, с. 372].

У сучасних умовах уряд України визначає стратегічними напрямками розвитку енергетику, транспорт і логістику, аграрний сектор, ІТ-сферу, оборонно-промисловий комплекс, машинобудування та сферу критичних матеріалів. Ці галузі можуть стати основою повоєнного економічного відновлення

та забезпечити формування конкурентоспроможної моделі економіки [3].

Для України ключовим завданням є перехід від сировинної до інноваційно-технологічної моделі розвитку. Це потребує не лише значних фінансових ресурсів, а й системних реформ, створення інститутів розвитку, підтримки науки та інновацій, модернізації промисловості й формування сучасної інноваційної культури.

Отже, структурна модернізація економіки України повинна бути спрямована не лише на ліквідацію наслідків війни, а й на формування конкурентоспроможної економіки, здатної забезпечити економічну безпеку та належне місце України у світовій системі. Вирішальне значення у цьому процесі матимуть сильні державні інститути, ефективна державна політика та орієнтація на інноваційний шлях розвитку.

#### ***Список використаних джерел***

1. Просторовий розвиток економіки України: сучасні тренди трансформації та виклики європейської інтеграції /наук. ред. В. С. Кравців. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень НАН України», 2024. 451 с.
2. Промислові висновки року: старі проблеми нової індустріалізації. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/promislovi-visnovki-roku-stari-problemi-novoji-industrializaciji-12495804.html>
3. Які галузі економіки України мають найбільший потенціал зростання. URL: <https://blog.youcontrol.market/iakighaluzi-iekonomiki-ukrayini-maiut-naibilshii-potentialsial-zrostannia/>

**О. І. Друмов**

*здобувач II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: викл. А. О. Скорук*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ СУБ'ЄКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ: АНТИКРИЗОВИЙ ДОСВІД ТА ВЕКТОРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ**

Глобальний епідеміологічний шок радикально деформував архітектуру державної допомоги суб'єктам господарювання. Опитування вітчизняного бізнесу фіксували критичну вразливість: переважна більшість компаній мали фінансових резервів лише на один місяць автономного функціонування [5]. Інституційна підтримка, яка раніше розглядалася виключно як інструмент корекції ринкових провалів, вимушено перетворилася на базовий механізм запобігання каскадним банкрутствам. Державні фінансові інтервенції еволюціонували від класичного стимулювання довгострокових інвестицій до екстреного впливу на ліквідність у реальний сектор для покриття поточних касових розривів.

Вітчизняна практика антикризового реагування сформувала багаторівневу систему компенсаторних фінансових механізмів. Флагманський інструмент «Доступні кредити 5–7–9%» зазнав повного концептуального розвороту. Статистика розподілу коштів це підтверджує: 42,5 % загального портфеля пішло на поповнення оборотного капіталу, ще 38,1% залучили на рефінансування старих боргів під нуль відсотків, і лише п'ята частина ресурсу дісталася реальним інвестиційним проектам [1]. Паралельно уряд розгорнув програми субсидювання часткового безробіття. Це рішення дозволило амортизувати стрибок рівня безробіття, який у другому кварталі 2020 року сягнув майже 10 % [2], та зберегло підприємствам кваліфікований персонал. Цільові трансферти через платформу «Підтримка» додатково згенерували штучний попит у найбільш постраждалих сферах: пасажирських перевезеннях, культурі та книговидавництві.

Попри значні обсяги виділеного бюджетного капіталу, практична абсорбція допомоги зіткнулася з жорстким опором неретформованого інституційного середовища. Виник глибокий регуляторний парадокс. Держава витратила колосальні ресурси на здешевлення банківських кредитів, але синхронно з цим податкові органи масово блокували реєстрацію податкових накладних реального бізнесу. Ситуацію суттєво ускладнювала жорстка нормативна заборона надавати допомогу тим компаніям, які вже фіксували збитки ще до розгортання кризи [4]. У таблиці 1 систематизовано ключові інституційні бар'єри, які нівелювали макроекономічний ефект урядових дотацій.

Таблиця 1

**Ключові інституційні та адміністративні бар'єри абсорбції державної підтримки суб'єктами підприємництва**

| Тип інституційного бар'єра      | Сутність проблеми                                                                  | Деструктивний наслідок для підприємства                                                |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Жорсткий фінансовий комплаєнс   | Збереження докризових вимог банків до ліквідної застави                            | Блокування доступу мікропідприємств до пільгових кредитних програм                     |
| Фіскально-адміністративний тиск | Масове автоматичне блокування податкових накладних контролюючими органами          | Штучне заморожування власних оборотних коштів та зупинка операційної діяльності        |
| Правові колізії законодавства   | Нормативна заборона на фінансування компаній із зафіксованими докризовими збитками | Неможливість порятунку підприємств, які знаходилися на стадії фінансового оздоровлення |

Джерело: складено автором за даними: [4; 5].

Аналіз наведених у таблиці даних розкриває ефект парадоксу виживання. Компанії витрачали значну частину зекономлених на відсотках коштів виключно на судові оскарження рішень контролюючих органів або подолання бюрократії. Ефективність монетарних стимулів наближалася до нуля через паралельне адміністративне заморожування власних фінансів бізнесу.

Це математично доводить неможливість макроекономічного відновлення лише монетарними ін'єкціями без паралельної жорсткої системної дерегуляції.

Подолання цих обмежень вимагає переходу від логіки пасивного покриття збитків до цільового фінансування інновацій та адаптації до нових викликів. Фундаментальним вектором модернізації сьогодні виступає запровадження унікального механізму державного страхування специфічних воєнних та системних ризиків, що здатне остаточно розблокувати масштабні капітальні інвестиції. Крім того, повна автоматизація розподілу капіталу через електронний інвойсинг та цифрові реєстри дозволить скоротити час банківського комплаєнсу з кількох тижнів до годин. Це остаточно усуне людський фактор і забезпечить безпечну транзитну доставку коштів від бюджету до підприємств.

Отже, ефективність державної допомоги прямо залежить від здатності управлінської системи ліквідувати інституційну дискоординацію. Законодавче закріплення презумпції невинуватості платника податків та активний розвиток нових інструментів (державного гарантування лізингу та венчурного співфінансування) гарантують перетворення дотацій з тимчасового знеболювального на потужний каталізатор сталого зростання національної економіки.

#### **Список використаних джерел**

1. Гордей О. Д., Безноско К. О., Мерва А. О. Вплив COVID-19 на економічне зростання в Україні. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2020. Вип. 1–2. С. 49–63. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1-2.2020.49-63>
2. Кулицький С. Проблеми розвитку економіки України, обумовлені пандемією коронавірусу COVID-19 у світі, і пошук шляхів їх розв'язання. *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 8. С. 53–63. URL: <http://nbuvip.gov.ua/images/ukraine/2020/ukr8.pdf>.
3. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. Спецвипуск: COVID-19. KPMG. 2020. 22 с. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook-2020-Ukraine.pdf>.coredownload.inline.pdf
4. Про державну допомогу суб'єктам господарювання : Закон України від 01.07.2014 № 1555-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text>
5. Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=6980>

**Г. О. Ісламгалєєва**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Н. М. Крючкова*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ РІВНОВАГИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ**

Забезпечення макроекономічної рівноваги в умовах воєнної економіки зумовлено глибокими змінами, які переживає Україна внаслідок повномасштабної агресії. Війна стала фактором системних структурних змін, що впливають на всі галузі, інституційні та фінансові системи національної економіки. У таких умовах традиційні регуляторні механізми обмежені або неефективні, тому виникає потреба у створенні нової моделі макроекономічної стабільності, яка поєднує гнучкість, адаптивність та здатність протистояти довгостроковим кризовим викликам.

Воєнна економіка характеризується різким збільшенням бюджетного навантаження, структурними дисбалансами, пріоритетом оборонних витрат, руйнуванням виробничих потужностей, вимушеною міграцією населення та дисбалансами на ринку праці. Водночас макрофінансова стабільність стає ключовим елементом національної безпеки, оскільки стабільність державних фінансів, динаміка інфляції, платіжний баланс та стабільність банківської системи безпосередньо впливають на здатність країни вести оборону, підтримувати соціальні стандарти та запобігати гуманітарним ризикам. Тому вивчення інструментів забезпечення макроекономічної рівноваги в цих умовах має стратегічне значення.

Безпрецедентний характер сучасних викликів робить це питання особливо актуальним: українська економіка одночасно перебуває під тиском військових операцій, зовнішньої фінансової залежності, логістичних обмежень, високої інфляції та зростання державного боргу. Традиційні ринкові механізми саморегулювання не можуть ефективно відновити баланс,

оскільки основні економічні параметри контекстуально спотворені. Відповідно, держава, яка повинна забезпечити баланс між оборонними пріоритетами та підтримкою економічної активності, короткостроковою стабілізацією та довгостроковим розвитком, стає центральним суб'єктом стабілізаційної політики.

В глобальних умовах критерії макроекономічної рівноваги стають дедалі важливішими для аналізу стійкості економіки. Найчастіше до таких критеріїв відносять стабільність цін, збалансованість державних фінансів, низький рівень безробіття, позитивну динаміку виробництва, помірну інфляцію та стійкий зовнішній баланс. Проте сучасні дослідження пропонують розширити перелік критеріїв із огляду на ризики низьких процентних ставок, пандемічні обмеження, крихкість міжнародних фінансових ринків та структурні зміни. Макроекономічна рівновага в умовах низьких процентних ставок потребує переосмислення критеріїв стабільності, адже традиційні монетарні інструменти втрачають ефективність, а інфляційні очікування реагують на політичні рішення повільніше і менш передбачувано [1]. Це означає, що рівновага набуває нових змістових характеристик, зокрема щодо оцінки ефективності монетарних сигналів, рівня стійкості банківського сектора та здатності економіки адаптуватися до нетипових шоків.

Критерії макроекономічної збалансованості набувають систематичного виміру. До традиційних критеріїв – балансу між попитом і пропозицією, стабільності інфляції, рівня зайнятості, обсягу інвестицій, платіжного балансу – додаються нові: стабільність механізмів монетарної та кредитної трансмісії, ефективність фіскальної політики в умовах нерівномірних світових циклів, адаптивність економічних агентів, рівень цифрової інтеграції, стабільність регіональних та галузевих структур. Сучасна рівновага є результатом взаємодії структурної, фіскальної, монетарної та соціальної політики, де ефективність одного елемента залежить від узгодженості інших [2].

Воєнний стан змушує економічну систему докорінно змінюватися: частина ресурсів негайно переводиться у військово-оборонний сектор, руйнується інфраструктура, порушуються ланцюги поставок, знижується інвестиційна активність,

змінюється структура зайнятості та споживання. Військова економіка функціонує за законами форс-мажору, а пріоритетами є пильність, мобілізація ресурсів та стабільність ключових галузей промисловості, тоді як ринковий механізм значною мірою базується на адміністративних механізмах. Водночас, саме в цих умовах формується нова парадигма економічного розвитку, яка орієнтована на гнучкість, швидку адаптацію та енергетичну, технологічну та інституційну автономію.

Тому досягнення макроекономічної рівноваги у воєнний час є не лише стабілізаційним завданням, а й стратегічним завданням створення якісно нової економічної системи. Війна стала каталізатором глибоких трансформацій, які змусили державу та економіку рухатися до стабільності, адаптації та інновацій. Ефективне поєднання стабілізаційної політики, міжнародної підтримки та внутрішніх структурних реформ закладе основу для відновлення та модернізації країни, а в довгостроковій перспективі – для сталого економічного розвитку та зміцнення економічної незалежності.

#### **Список використаних джерел**

1. Coenen G., Montes-Galdón C., Schmidt S. Macroeconomic stabilisation and monetary policy effectiveness in a low-interest-rate environment. Frankfurt am Main: European Central Bank, 2021. *ECB Working Paper Series*. № 2572. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2572~ede3ca1571.en.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Andersson F. N.G. Macroeconomic equilibriums, crises and fiscal policy / Fredrik N. G. Andersson. Stockholm : Swedish Institute for Social Research. 2020. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/260313/1/wp2020-021.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).

**А. О. Крікунов**

*здобувач II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: викл. А. О. Скорук*

## **СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Забезпечення належного рівня трудової активності персоналу – одне з тих управлінських завдань, де теоретична база є достатньо розробленою, натомість практичне втілення залишає бажати кращого. Для більшості вітчизняних підприємств характерне або повне ігнорування питань мотивації, або зведення їх до формальних виплат без будь-якої системної логіки.

Дослідники спільні у думці в тому, що грошова винагорода, попри свою базову роль, не вичерпує змісту мотиваційної роботи. Так, у роботі К. В. Слюсаренко, Т. О. Петрішиної [1] показано: компанії, що вибудовують мотиваційну стратегію навколо індивідуальних запитів співробітників – кар'єрного зростання, причетності до результату, публічного визнання – демонструють вищу стабільність кадрового складу. Що стосується самої матеріальної складової, то її вплив на поведінку працівника визначається не лише розміром, а й зрозумілістю правил: якщо людина не може передбачити, за що саме отримає або не отримає премію, стимулюючий ефект фактично зникає.

Щодо нематеріальних методів впливу, то в середовищі малого та середнього бізнесу до них ставляться здебільшого скептично. Проте у дослідженні Н. В. Кириченко, І. М. Хірси [2] аргументовано, що підбір стимулів має виходити з реальної специфіки конкретного колективу, а не копіювати чужі схеми. Одним працівникам важлива автономія у плануванні робочого часу, іншим – відчуття, що їхня думка береться до уваги. Ці речі практично нічого не коштують підприємству, але здатні помітно вплинути на ставлення до роботи. Задоволеність персоналу при цьому розглядається як міра того, наскільки реальність збігається з тим, чого людина очікувала, починаючи працювати [3].

Для перевірки теоретичних положень у 2025 році автором було проведено анкетування на підприємстві «Успіх» [5]. Пріоритетами для більшості опитаних виявились рівень доходу, передбачуваність зайнятості та фізичні умови праці. Разом із тим у блоці питань про незадоволеність видокремились три повторювані проблеми: непрозорий механізм нарахування премій, нерівномірний розподіл завдань між підрозділами та фактична відсутність зворотного зв'язку від керівників. Це свідчить про те, що наявні інструменти стимулювання не утворюють цілісної системи і сприймаються персоналом як довільні.

Варто також зазначити, що виявлені проблеми не є унікальними для «Успіху» – схожа картина простежується на багатьох підприємствах подібного розміру і профілю. Це підтверджує, що йдеться не про окремі управлінські прорахунки, а про системні вади у підходах до роботи з персоналом, характерні для цього сектору в цілому.

Окремої уваги заслуговує те, як саме брак зворотного зв'язку позначається на щоденній роботі. Коли людина не розуміє, чи помітили її зусилля, чи якість виконання завдань взагалі комусь важлива – вона, як правило, перестає вкладати більше, ніж від неї формально вимагають. Така поведінка не є проявом безвідповідальності: це раціональна реакція на середовище, де старання і байдужість оцінюються однаково.

На підставі отриманих результатів сформульовано три рекомендації. Перша – прив'язати змінну частину оплати до вимірюваних показників результативності, що дозволить зробити систему преміювання прогнозованою. Друга – систематично використовувати нематеріальні інструменти: залучення до нарад, навчальні заходи, фіксацію та оголошення трудових досягнень. Третя – встановити практику регулярних розмов між керівниками і підлеглими; за висновками дослідження [4], саме цей інструмент є одним із найдієвіших у роботі з утримання кадрів, що підтверджується й даними проведеного опитування.

Підсумовуючи, зазначимо, що мотивація персоналу дає результат лише тоді, коли є системною і зрозумілою для тих, на кого спрямована. Для «Успіху» першочерговим є не конструювання

нової системи, а виправлення вже виявлених слабких місць – непрозорості преміювання, дисбалансу навантаження і браку комунікації між рівнями управління.

#### **Список використаних джерел**

1. Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. С. 10–12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.32>
2. Кириченко Н. В., Хірса І. М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14 С. 32–36. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.4>
3. Решміділова С. Л., Алейник П. А. Оцінювання задоволеності персоналу з позицій мотиваційних теорій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-81>
4. Пилипенко Ю. М. Напрями зменшення плінності кадрів. *Грудневий науковий дискурс 2025 на тему «Інтеграція освіти, науки та бізнесу у відновленні національної економіки: вибір моделей та механізмів реалізації»*. 2025. С. 144–148. URL: <https://doi.org/10.54929/reicst-confere-nce-25-12-2025-03-02>
5. Результати анкетного опитування працівників підприємства «Успіх», проведеного автором у 2025 році. URL: [https://docs.google.com/forms/d/1PwO2zcUisXaIjvWYDjc55\\_Wd6yJuHhOt1OtQiMpMAaI/viewanalytics](https://docs.google.com/forms/d/1PwO2zcUisXaIjvWYDjc55_Wd6yJuHhOt1OtQiMpMAaI/viewanalytics)

**Р. С. Лівенцов**

*здобувач III курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. І. А. Ломачинська*

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СМАРТ-ТУРИЗМУ ТА ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В УКРАЇНІ**

Для України, туристична галузь якої стикається з викликами, спричиненими безпековими ризиками та потребою в модернізації, підвищення конкурентоспроможності через цифрову трансформацію набуває стратегічного значення.

Розвиток смарт-туризму в Україні є логічним продовженням глобальних процесів цифровізації та становлення

інформаційного суспільства. Ця концепція виходить далеко за межі простого використання вебсайтів чи мобільних додатків; вона передбачає створення комплексного цифрового середовища, де фізична інфраструктура інтегрована з інформаційно-комунікаційними технологіями. Перспективи впровадження смарт-туризму в Україні тісно пов'язані з розбудовою концепції «розумних міст» [1], оскільки саме міська інфраструктура, насичена датчиками, мережами Wi-Fi та системами відеоспостереження, стає фундаментом для надання високотехнологічних туристичних послуг. Такий підхід дозволяє не лише покращити досвід подорожуючого, але й забезпечити сталий розвиток дестинацій через ефективне управління ресурсами.

Ключовим елементом розвитку галузі виступають цифрові платформи, які трансформують традиційні бізнес-моделі. В Україні спостерігається тенденція до переходу від розрізнених сервісів до створення єдиних екосистем, що об'єднують державні структури, бізнес та туристів. Цифрові платформи дозволяють акумулювати величезні масиви даних про поведінку туристів, їхні маршрути, витрати та вподобання [2]. Аналіз цієї інформації відкриває перед вітчизняними підприємствами та органами місцевого самоврядування можливість для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, прогнозування туристичних потоків та створення персоналізованих пропозицій, що є критично важливим для підвищення конкуренто-спроможності національного продукту на міжнародній арені.

Варто зазначити, що перспективи смарт-туризму в Україні не обмежуються лише великими містами-мільйонниками. Цифровізація відкриває унікальні шанси для малих міст та регіональних дестинацій, які можуть використовувати смарт-технології для популяризації своєї історико-культурної спадщини. Використання технологій доповненої реальності, QR-кодів на пам'ятках архітектури та інтерактивних гідів дозволяє створити ефект «занурення» та компенсувати недоліки фізичної інфраструктури якісним цифровим контентом [3]. Однак для реалізації цього потенціалу необхідна системна державна підтримка та інвестиції в технологічне оснащення регіонів, що дозволить подолати цифровий розрив.

Особливу увагу в контексті розвитку смарт-туризму слід приділити безпеці та комфорту. Українські реалії вимагають інтеграції туристичних платформ із системами цивільного захисту та безпеки. «Розумний» туризм майбутнього в Україні – це, насамперед, безпечний туризм, де мандрівник через свій смартфон має миттєвий доступ до інформації про укриття, медичні заклади та екстрені служби. Впровадження таких систем підвищує довіру до дестинації та формує імідж України як технологічно розвиненої держави, що дбає про своїх гостей навіть у складних умовах.

Невід’ємною складовою подальшого розвитку смарт-туризму є формування моделі державно-приватного партнерства у сфері цифровізації. Оскільки розбудова «розумної» інфраструктури вимагає значних капіталовкладень, саме синергія державних ініціатив та інвестиційного потенціалу приватного ІТ-сектору може стати рушієм змін. Перспективним напрямом тут є підтримка туристичних стартапів та створення відкритих баз даних (Open Data), на основі яких бізнес зможе розробляти нові сервіси для мандрівників [4]. Крім того, успішна цифрова трансформація неможлива без відповідної підготовки кадрів: галузь потребує фахівців, які не лише володіють іноземними мовами, а й мають навички роботи з великими даними, системами CRM та інструментами цифрового маркетингу [5]. Лише поєднання технологій, інвестицій та кваліфікованого людського капіталу [6] дозволить Україні інтегруватися у глобальний простір смарт-туризму.

Таким чином, перспективи розвитку смарт-туризму та цифрових платформ в Україні лежать у площині створення комплексної національної екосистеми, що об’єднує фізичну інфраструктуру та цифрові сервіси. Ключовими векторами є розбудова концепції «Розумних міст», впровадження єдиних цифрових платформ для управління даними та інтеграція систем безпеки, що є критично важливим в умовах сьогодення. Реалізація цих напрямів дозволить не лише підвищити комфорт та безпеку туристів, а й забезпечити конкурентоспроможність українського туристичного продукту через інноваційність, персоналізацію та ефективне використання ресурсів.

### Список використаних джерел

1. Рябев А., Тонкошкур М., Кравцова С. Концепція “Smart city” та її вплив на сферу туризму в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-30>
2. Цира О. Цифрові платформи як основа розвитку бізнес-моделей та цифрових екосистем. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22-03-04>
3. Періг Т. В., Терлецька О. В. Розумні технології у туризмі: особливості застосування в Україні за умов воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-193>
4. Герасименко Т. В. Механізми державно-приватного партнерства в розвитку інфраструктури туризму. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-6>
5. Lomachynska I., Liventsov R., Sarkysian M. Digital transformation of the tourism industry in the conditions of globalization: world experience and conclusions for Ukraine. *Modern Economics*. 2025. № 54. С. 104–112. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V54\(2025\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-14).
6. Ломачинська, І. А., Горняк, О. В., Лівенцов, Р. С., Моцман, Д. С. Концепція смарт-міста як інструмент забезпечення резильєнтності міської екосистеми та соціальної інклюзивності в умовах повоєнного відновлення: кейс для України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20331210>.

**Д. О. Лобуренко**

здобувач III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»

Науковий керівник: к. е. н., доц. Н. В. Орлова

## ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РИЗИКІВ

Для сучасного економічного середовища типовим є високий рівень турбулентності. Це зумовлено змінами, які пов'язані з глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією, геополітичними викликами та зростанням конкуренції. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю своєчасної адаптації до змін, щосупроводжується зростанням стратегічних ризиків.

До головних стратегічних ризиків належать ризики втрати ринків збуту, технологічного відставання, зниження конкурентоспроможності та погіршення фінансових показників фірми. Тому пошук ефективних інструментів подолання ризиків має особливу актуальність. Одним із найбільш результативних заходів у цьому напрямі є диверсифікація діяльності підприємства.

Суттєвий внесок у розвиток теорії диверсифікації зробив І. Ансофф, який розглядав її як одну з базових стратегій зростання підприємства. Він підкреслював, що диверсифікація може стати ефективним інструментом довгострокового зниження стратегічних ризиків за рахунок розширення сфер діяльності та формування нових джерел доходів.

У сучасній економічній літературі диверсифікація розглядається як одна з основних стратегій розвитку підприємства, спрямована на розширення сфер діяльності, асортименту продукції або географії ринків. Її сутність пов'язана з портфельним підходом: підприємство поєднує різні види діяльності з різним рівнем ризику і прибутковості, щоб зменшити загальні ризики та забезпечити стабільний дохід [1]. Диверсифікація виступає реакцією на обмеженість можливостей зростання в межах одного ринку. Вона дозволяє підприємствам використовувати наявні можливості та досвід для освоєння нових напрямів або знижувати залежність від ключових ресурсів і навичок, що можуть втратити актуальність у довгостроковій перспективі [2].

Залежно від характеру взаємозв'язків між новими та існуючими видами діяльності виділяють кілька видів диверсифікації. Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення асортименту продукції, пов'язаної з основною діяльністю підприємства, що дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси та ринкові позиції. Вертикальна полягає в інтеграції суміжних стадій виробничого процесу як у напрямі постачання сировини, так і у сфері збуту продукції. Конгломератна диверсифікація передбачає вихід у принципово нові сфери діяльності, не пов'язані з основним бізнесом, і є найбільш ризикованою, але може забезпечити значний ефект у разі успішної реалізації.

Механізм впливу диверсифікації на стратегічні ризики базується на принципі їх розподілу та компенсації. Так, зниження

попиту на один вид продукції може компенсуватися зростаючими доходами від інших напрямів діяльності. Так підприємство отримує можливість уникнути фінансових втрат. Крім того, диверсифікація сприяє підвищенню гнучкості підприємства, дозволяє швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Вона забезпечує доступ до нових джерел доходів, зменшує залежність від окремих ринків або постачальників і підвищує конкурентоспроможність.

Приклади ефективного використання диверсифікації можна спостерігати в сучасній українській практиці. Вітчизняні компанії активно застосовують такі стратегії для зниження ризиків в умовах воєнної та економічної нестабільності. Приклади для окремих підприємств наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Приклади використання диверсифікації  
підприємствами України**

| <b>Підприємство</b> | <b>Напрямок диверсифікації</b> | <b>Сутність змін</b>                                           | <b>Які ризики знижуються</b>                              |
|---------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Метінвест           | Географічна, продуктова        | Переорієнтація експорту на ринки ЄС, зміна структури продукції | Втрата ринків збуту, логістичні ризики                    |
| Нова пошта          | Ринкова, сервісна              | Вихід на міжнародні ринки, розширення спектра послуг           | Залежність від внутрішнього ринку                         |
| Kernel              | Логістична, виробнича          | Диверсифікація експортних маршрутів, розвиток переробки        | Ризики блокування експорту, коливання цін                 |
| ДТЕК                | Технологічна                   | Розвиток відновлюваної енергетики                              | Ризики енергетичної залежності, руйнування інфраструктури |

*Джерело: узагальнено автором на основі відкритих даних*

Наведені дані свідчать про те, що диверсифікація є дієвим інструментом зниження стратегічних ризиків у сучасних умовах.

Одночасно важливо враховувати, що ефективність диверсифікації залежить від узгодженості нових напрямів діяльності з наявними ресурсами та можливостями підприємства. Недостатній рівень підготовки або відсутність необхідного досвіду можуть призвести не до зниження ризиків, а до їх зростання. Показовим є досвід Укрзалізниці, яка намагалася розширювати діяльність у суміжні напрями (сервісні та логістичні послуги), однак через застарілу інфраструктуру та складність реформування це не завжди забезпечувало очікуваний ефект і супроводжувалося зростанням витрат. Це підтверджує, що диверсифікація без належної підготовки може підвищувати рівень стратегічних ризиків [3].

Отже, продумана та обґрунтована диверсифікація є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємствам ефективно протидіяти викликам сучасного економічного середовища. Її застосування сприяє зниженню стратегічних ризиків шляхом їх розподілу між різними напрямками діяльності, підвищує адаптивність та конкурентоспроможність підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Касумов Т. А. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 126–135. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.2.11 (дата звернення: 27.04.2026).
2. Можевенко Т. Ю., Камнєва А. В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 63–66. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-9> (дата звернення: 27.04.2026).
3. «УЗ» слід реформувати з вирішенням проблеми збиткових пасажироперевезень та відкриттям залізничного ринку для конкуренції. URL: [https://interfax.com.ua/news/general/1137530.html?utm\\_source](https://interfax.com.ua/news/general/1137530.html?utm_source)

**В. А. Нікіфорова**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: викл. А. О. Скорук*

## **МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Ефективне державне регулювання підприємницької діяльності є фундаментальною передумовою сталого економічного розвитку. Сучасна економічна доктрина наголошує, що регулювання не повинно зводитися до тотального фіскального контролю, а має формувати сприятливе інституційне середовище для вільного руху приватного капіталу [1, с. 115]. В Україні архітектура такого середовища визначається спеціальним законом про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності, який імперативно вимагає від органів виконавчої влади дотримуватися принципів доцільності, адекватності, ефективності та прозорості під час прийняття будь-яких управлінських рішень щодо бізнесу [4].

Механізм державного регулювання традиційно поділяється на інструменти прямого та непрямого впливу [2, с. 1016]. Пряме або адміністративне втручання реалізується через встановлення жорстких правил гри на конкурентному ринку. До цієї категорії належать процеси державної реєстрації корпоративних суб'єктів, функціонування дозвільної системи та обов'язкове ліцензування визначених видів господарської діяльності. Економічний або непрямий вплив здійснюється переважно через фіскальну політику, митно-тарифне регулювання та розгалужену систему державних субсидій [3, с. 9]. Теоретичні основи такого розподілу функцій доводять, що надмірне захоплення адміністративними важелями неминує призводити до глибокої тінізації економіки та стрімкого зростання транзакційних витрат підприємств.

Цифровізація регуляторних процедур стала головним драйвером дерегуляції. Впровадження стандарту електронного аудиту (e-audit), системи SAF-T UA та тотальний перехід до

електронного документообігу суттєво зменшили адміністративне навантаження на бізнес [3, с. 6]. Держава цілеспрямовано переводить усю складну дозвільну систему у дистанційний онлайн-формат, що дозволяє підприємцям проходити реєстраційні процедури та отримувати ліцензії без прямого контакту з чиновниками, мінімізуючи корупційні ризики на місцях.

Для об'єктивної оцінки поточного стану регуляторного середовища систематизовано ключові інструменти державного впливу та проаналізовано рівень їхньої практичної ефективності.

Таблиця 1

**Оцінка ефективності інструментів державного регулювання підприємництва в Україні**

| Інструмент регулювання             | Механізм практичної реалізації                                                              | Рівень ефективності | Основні бар'єри застосування                                                            |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Дозвільно-ліцензійна система       | Видача дозволів, ліцензій, сертифікатів відповідності на визначені види діяльності          | Середній            | Високий рівень бюрократії, дублювання функцій різних контролюючих органів               |
| Податкове та фіскальне регулювання | Встановлення ставок податків, адміністрування зборів, надання секторальних фіскальних пільг | Низький             | Нестабільність податкового законодавства, жорсткий фіскальний тиск на фонд оплати праці |
| Пряма фінансова підтримка          | Компенсація відсоткових ставок за кредитами, надання державних гарантій, грантові програми  | Високий             | Обмеженість бюджетних ресурсів, складний бюрократичний комплаєнс для отримання коштів   |
| Антимонопольне регулювання         | Контроль за концентрацією капіталу, накладання штрафних санкцій за картельні ринкові змови  | Середній            | Тривалість антимонопольних розслідувань, надзвичайна складність доведення факту змов    |

Джерело: складено автором на основі: [1, с. 115; 2, с. 1018]

Наведені у таблиці 1 дані свідчать про наявність глибокої структурної диспропорції в системі державного управління. Дозвільно-ліцензійна система попри багаторічні декларативні спроби масштабної дерегуляції продовжує щоденно генерувати значні адміністративні бар'єри для входу на ринок нових суб'єктів. Податкове регулювання демонструє найнижчий рівень стимулюючої ефективності через часті непрогнозовані зміни, що позбавляють бізнес можливості здійснювати надійне довгострокове фінансове планування [1, с. 115].

Натомість інструменти прямої фінансової підтримки демонструють найвищий рівень практичної ефективності та затребуваності серед підприємців. Законодавчий фундамент для реалізації таких державних ініціатив закладено у профільному законі про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва [5], який закріплює чіткі правові підстави для впровадження урядових програм часткової компенсації відсоткових ставок за банківськими кредитами, надання державних портфельних гарантій та мікрокредитування.

Отже, сучасна державна регуляторна політика в Україні еволюціонувала в бік сервісної моделі: від жорсткого адміністративного контролю до цифрового партнерства та ризик-орієнтованого нагляду. Лише синергія прозорого стабільного законодавства, доступного пільгового фінансування та надійного захисту прав власності здатна трансформувати вітчизняне підприємництво у конкурентоспроможний сегмент європейського ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Щербатий О., Алексеева К. Інституціональні передумови активізації підприємницької діяльності в Україні в умовах повоєнного відновлення. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 10 (52). С. 115–116. URL: <https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12>
2. Сухоребра Т., Піп'як М., Костюк Н., Хом'яченко С. Правові основи державного регулювання підприємницької діяльності в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. Вип. 7 (47). С. 1015–1024. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-1015-1024](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-1015-1024)
3. Ангелко І. В. Фіскальні аспекти державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 73. С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.36930/507305>

4. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 р. № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>
5. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

**Ю. С. Помогалова**

*здобувач III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Н. В. Орлова*

## **СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО НЕСТАБІЛЬНОСТІ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ**

У сучасних умовах господарювання питання стратегічної адаптації підприємств набуває особливої актуальності. Нестабільність галузових ринків, посилення конкурентного тиску, геополітичні конфлікти та високий рівень невизначеності суттєво ускладнюють функціонування суб'єктів господарювання й підвищують ризики втрати фінансової стійкості. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформувати внутрішні бізнес-процеси та формувати адаптивні стратегії розвитку.

Важливу роль у забезпеченні стійкості підприємств відіграють стратегічне планування та стратегічне управління, які поступово замінили традиційні підходи, засновані на бюджетуванні та екстраполяційному плануванні. Саме стратегічне управління дозволяє підприємствам не лише прогнозувати потенційні ризики, а й формувати механізми їх мінімізації або уникнення.

В умовах глобалізації та трансформації ринків стратегічна адаптація передбачає коригування політики підприємства відповідно до змін бізнес-середовища. Важливими є не лише чітка стратегія та ефективність її реалізації, а й здатність керівництва

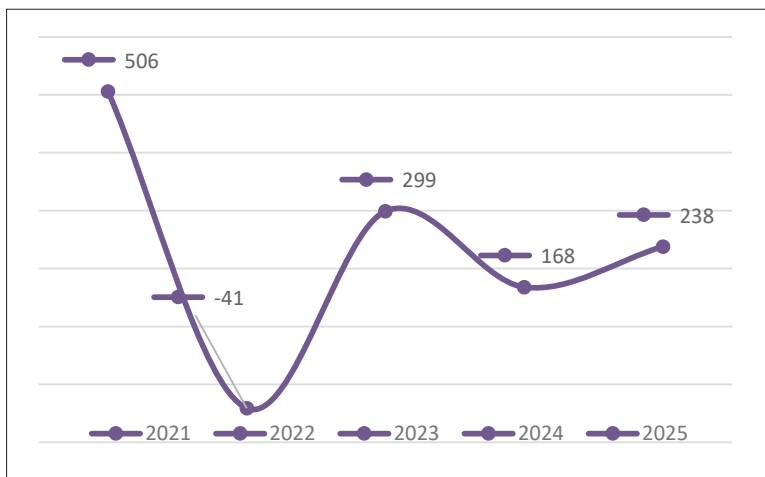
своєчасно виявляти загрози, оцінювати ризики та коригувати управлінські підходи [1].

Прикладом ефективної стратегічної адаптації є діяльність агрохолдингу Kernel в умовах повномасштабної війни в Україні. Завдяки рекордному врожаю 2021 року та високим цінам на продукцію соняшникової переробки фінансовий стан компанії на початку 2022 року залишався стабільним. Це дозволило підприємству проводити активну закупівельну політику, що супроводжувалося збільшенням товарних запасів і зростанням боргового навантаження. Однак початок повномасштабного вторгнення спричинив тимчасове зупинення заводів із переробки соняшнику та унеможливив експорт через чорноморські порти. У результаті втрати компанії у 2022 році оцінювалися приблизно у 500 млн дол. США [2].

У відповідь на кризові виклики керівництво підприємства ухвалило низку стратегічних рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості. Зокрема, було здійснено частковий продаж активів, а також реорганізовано логістичні ланцюги з метою оптимізації експортної діяльності. Важливим елементом адаптаційної стратегії стало придбання у 2023 році ОйлЕкспортТерміналу в порту Південний Одеської області, що дозволило частково компенсувати втрати, пов'язані з блокуванням портів Великої Одеси. Крім того, компанія розвивала альтернативні логістичні маршрути через річкові порти Ізмаїл і Рені, а також залізничний логістичний вузол Чієрна-над-Тисою на кордоні Словаччини та України [2].

Аналіз фінансової звітності Kernel свідчить про значні коливання фінансових результатів упродовж досліджуваного періоду. Динаміка показника чистого прибутку відображена на рис. 1. Зокрема, у 2022 році чистий прибуток компанії набув від'ємного значення та становив –41 млн дол. США, що на 108,1 % менше порівняно з попереднім роком. Водночас уже у 2023 році підприємство продемонструвало відновлення фінансових показників: чистий прибуток досяг 299 млн дол. США [2]. Така позитивна динаміка стала результатом оптимізації логістичних процесів, реалізації частини активів і загального вдосконалення механізмів управління в умовах кризового середовища.

Хоча в 2024 році показник впав до 168 млн., у 2025 році компанія знову продемонструвала позитивну динаміку фінансових результатів [2]. Це свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства та ефективність реалізованих адаптаційних заходів. Як можемо бачити, всього за декілька років компанія Кернел адаптувалась до турбулентної зміни зовнішнього середовища та змогла частково відновити свої втрати за рік вторгнення.



**Рис. 1. Чистий прибуток компанії Кернел за 2021–2025 роки, млн дол.**

*Джерело: складено автором на основі даних: [2]*

Сьогодні компанія Kernel, оптимізуючи бізнес, розглядає питання виходу з судноплавного бізнесу у зв'язку з нестабільністю ринку та зміною логістичних ланцюгів. Показовим прикладом є рішення щодо продажу балкера Rotterdam Pearl V., який був придбаний у 2023 році у період високих ризиків і дефіциту суднового тоннажу. Використання власного судна стало елементом антикризової стратегії підприємства та дозволило забезпечити контроль над експортною логістикою в умовах обмеженого доступу до фрахту. Однак після стабілізації зернового коридору та зростання пропозиції на ринку морських перевезень компанія відмовилася від утримання власного флоту. Такий підхід

показує здатність підприємства оптимізувати структуру своїх ресурсів відповідно до змін зовнішнього середовища з метою підтримання ефективності [3].

Стратегічна адаптація є ключовою умовою стабільного функціонування підприємств в умовах нестабільності ринків. Досвід Kernel свідчить, що своєчасні антикризові рішення, диверсифікація логістики та гнучке управління дають змогу мінімізувати вплив зовнішніх загроз і підтримувати фінансову стійкість.

Отже, ефективність стратегічної адаптації залежить не лише від наявності стратегії розвитку, а й від здатності керівництва швидко реагувати на зміни, прогнозувати ризики та впроваджувати сучасні управлінські підходи. У кризових умовах адаптивність стає важливим чинником конкурентоспроможності підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Гнатюк А. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація класичних концепцій до сучасних викликів. *Економіка та суспільство*, 2025. № 80.<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-73>(дата звернення: 03.05.2026).
2. Кернел – офіційний сайт компанії. <https://www.kernel.ua/ua/>(дата звернення: 03.05.2026).
3. Останні новини компанії Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/media-center/news/#zayava-shhodo-dodatkovogo-rozmishhennya-aktsij-grupouy-kompanij-kernel> (дата звернення: 05.05.2026).

**А. Д. Поспєєва**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: проф. О. В. Горняк*

## **ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ ТА СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЦИРКУЛЯРНІЙ ТА ІНКЛЮЗИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Перехід до циркулярної та інклюзивної економіки змінює уявлення про роль людського капіталу. Якщо раніше його часто розглядали як сукупність освіти, знань і професійних навичок,

то сьогодні цього вже недостатньо. У сучасних умовах людський капітал означає здатність людини адаптуватися до змін, працювати з новими технологіями, мислити екологічно, брати участь в інноваційних процесах і залишатися активною частиною економічного життя.

Теоретичне розуміння людського капіталу сформувалося у працях Т. Шульца, Г. Беккера та Р. Лукаса, які довели, що інвестиції в освіту, здоров'я і професійну підготовку мають такий самий економічний сенс, як і вкладення у фізичний капітал. Однак у межах циркулярної та інклюзивної економіки ця ідея набуває ширшого змісту. Людський капітал уже не можна зводити тільки до кваліфікації працівника. Він охоплює цифрові компетентності, критичне мислення, креативність, екологічну відповідальність, комунікацію і готовність навчатися протягом життя.

Для України це питання має особливе значення. За даними Індексу людського капіталу Світового банку, у 2020 році показник України становив 0,6314, тоді як у 2010 році він дорівнював 0,633 [1]. Різниця здається незначною, проте сама тенденція показує, що потенціал людського розвитку використовується недостатньо.

Циркулярна економіка передбачає відмову від лінійної моделі «виробити – використати – викинути» і перехід до системи, у якій ресурси зберігають свою цінність якомога довше. За підходом Фонду Еллен Макартур, циркулярність вимагає переосмислення всієї бізнес-моделі, а не окремого етапу виробництва [2].

Саме людський капітал визначає, чи зможе підприємство реально перейти до циркулярних практик, для чого потрібні працівники, які розуміють екологічні стандарти, володіють цифровими інструментами, здатні аналізувати життєвий цикл продукції та працювати з даними. Тому попит на «зелені навички» поступово зростає. OECD пов'язує їх із ресурсною ефективністю, екологічним дизайном, управлінням відходами та адаптацією виробництва до принципів сталого розвитку [3].

Циркулярна економіка змінює і саму організацію праці. Вузька спеціалізація вже не завжди відповідає новим потребам. Мета інклюзивної економіки полягає в тому, щоб економічне

зростання створювало можливості для різних категорій населення, а не лише для вузької групи, що пов'язано з доступом до освіти, праці, перекваліфікації, цифрових навичок і гідної зайнятості. Для України інклюзивність має практичне значення, адже ринок праці вже стикається з дисбалансами. У лютому 2025 року кількість відкритих вакансій значно перевищувала кількість зареєстрованих безробітних, що вказує на невідповідність між навичками та потребами роботодавців [4].

Ця проблема посилюється цифровізацією. З одного боку, вона відкриває можливості для дистанційної роботи, підприємництва та участі в глобальних ринках. Саме тому перекваліфікація, навчання дорослих і доступні освітні програми мають стати центральними інструментами інклюзивного розвитку. European Skills Agenda передбачає охоплення щонайменше 60 % дорослого населення ЄС навчанням до 2030 року [5].

Практичні форми використання людського капіталу можна згрупувати в кілька напрямів. По-перше, це green jobs, тобто робочі місця у відновлюваній енергетиці, енергоефективності, переробці, екологічному будівництві та сталому виробництві. За оцінками МОП, глобальний перехід до зеленої економіки може створити близько 24 млн нових робочих місць до 2030 року [6]. По-друге, це lifelong learning і рескілінг, без яких працівники не зможуть швидко реагувати на технологічні й екологічні зміни. По-третє, це digital circular management – використання цифрових систем для обліку ресурсів, скорочення втрат і контролю екологічних показників.

Для України поєднання циркулярного та інклюзивного підходів може стати одним із напрямів якісного відновлення. У будівництві важливими будуть технології повторного використання матеріалів, енергоефективні рішення та підготовка фахівців для відновлення інфраструктури.

Отже, людський капітал у циркулярній та інклюзивній економіці перетворюється на стратегічний ресурс розвитку, забезпечуючи здатність суспільства переходити до нових моделей виробництва, зменшувати екологічні ризики та залучати до економічного життя ширше коло людей. Для України повне відновлення має включати оновлення навичок, створення

гідних робочих місць, підтримку вразливих груп і формування економіки, здатної бути інноваційною, екологічною та соціально справедливою.

#### **Список використаних джерел**

1. World Bank. Human Capital Index Database. URL: <https://statbase.org/data/ukr-human-capital-index/> (дата звернення: 02.02.2026).
2. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. Cowes, 2013.
3. OECD. Policy Brief on the Circular Economy. Paris, 2020. URL: <https://www.oecd.org/environment/waste/policy-brief-circular-economy.pdf> (дата звернення: 04.02.2026).
4. UNN. Situation on the Ukrainian Labor Market: Unemployment Rate and Professions in Demand in 2025. URL: <https://unn.ua/en/news/situation-on-the-ukrainian-labor-market-unemployment-rate-and-professions-in-demand-in-2025> (дата звернення: 06.02.2026).
5. European Commission. European Skills Agenda for Sustainable Competitiveness, Social Fairness and Resilience. Brussels, 2020. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-skills-agenda\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-skills-agenda_en) (дата звернення: 05.02.2026).
6. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook 2018: Greening with jobs. Geneva, 2018. URL: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_628654](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_628654) (дата звернення: 07.02.2026).

**Є. Г. Пушкіна**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. ф.-м. н., доц. В. А. Касьянова*

## **МАЛЕ ТА СЕРЕДНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ТА СТРУКТУРА**

Мале і середнє підприємництво (МСП) є ключовим елементом функціонування сучасної економіки, так як воно забезпечує її гнучкість, конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах нестабільності. За результатами дослідження В. Мініної, малі та середні підприємства становлять понад 99% від загальної кількості підприємств і забезпечують значну частку

зайнятості населення. Це свідчить про їх системоутворюючу роль у національній економіці [1].

У наукових дослідженнях поняття МСП трактується різноманітно. Бережницька У. Б. визначає мале і середнє підприємство як інституційний елемент економіки, що забезпечує розвиток підприємницького середовища та сприяє економічному зростанню [2]. С. Тульчинська та А. Шило розглядають МСП як детермінанту розвитку територій, що впливає на соціально-економічну стабільність, рівень зайнятості та розвиток інфраструктури [3]. М. Бутко та А. Захарченко підкреслюють адаптивність малого і середнього бізнесу, що дозволяє швидко реагувати на кризові явища та воєнні виклики [4].

МСП виконує низку ключових функцій у економіці:

- Забезпечення зайнятості. Розвиток МСП безпосередньо пов'язаний із зростанням зайнятості, що підтверджується статистикою за останні роки. Це особливо важливо під час кризи, коли великі підприємства скорочують персонал.
- Формування конкуренції. Велика кількість суб'єктів господарювання у секторі МСП зменшує монополізацію ринку та стимулює підвищення якості товарів і послуг.
- Інноваційна роль. Малі підприємства, завдяки меншій бюрократії, стають джерелом нових ідей і технологій, сприяючи модернізації економіки.
- Соціальна функція. МСП сприяє формуванню середнього класу, зниженню нерівності та соціальній стабільності.

Класифікація МСП базується на кількісних (чисельність працівників, дохід) та якісних (гнучкість, інноваційність) критеріях. Кількісний підхід дозволяє здійснювати статистичний аналіз, якісний – оцінювати рівень розвитку підприємства, функціональний – визначати особливості його внутрішньої структури, а інноваційний – оцінювати потенціал до розвитку.

Особливу увагу слід приділити тому, що в умовах цифровізації економіки традиційні критерії класифікації поступово доповнюються новими. Зокрема, враховується рівень використання цифрових технологій, участь у глобальних ланцюгах доданої вартості та інтеграція у міжнародні ринки. Це свідчить

про еволюцію підходів до класифікації МСП та необхідність їх адаптації до сучасних умов.

Таким чином, критерії класифікації малого і середнього підприємництва є складною та багатокомпонентною системою, яка включає кількісні, якісні, функціональні та інноваційні показники. Їх комплексне використання дозволяє більш точно визначити місце підприємства в економіці та забезпечити ефективне державне регулювання цього сектору.

Науковці наголошують, що сучасна класифікація МСП повинна базуватися на інтегрованому підході, що враховує як традиційні, так і новітні критерії, що дозволить забезпечити адекватне відображення економічної реальності та сприятиме розвитку підприємницького середовища.

Таким чином, МСП є фундаментом економічного зростання, зайнятості та стабільності.

#### **Список використаних джерел**

1. Мініна В. О. Провідники економічного прогресу: роль малих і середніх підприємств у зростанні зайнятості та доходів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 112–118. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2387>
2. Бережницька У. Б. Мале і середнє підприємництво – інститут розвитку національної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 15. С. 45–52. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/416>
3. Тульчинська С. О., Шило А. В. Малий та середній бізнес як детермінанта розвитку територій. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2024. № 1. С. 87–93. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/451>
4. Бутко М. П., Захарченко А. В. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2 (33). С. 25–31. URL: <https://nvp.stu.cn.ua/article/view/339847>
5. Александров Б. О. Роль малого та середнього бізнесу у створенні робочих місць в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 54. С. 140–147. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6759>

**С. О. Рябов**

*здобувач III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: викл. А. О. Скорук*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ПОСЛУГ У МЕХАНІЗМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ**

В умовах поглиблення глобалізаційних процесів та розгортання Четвертої промислової революції класичні фактори забезпечення економічного лідерства зазнають фундаментальної трансформації. Традиційні конкурентні переваги, що базувалися переважно на економії від масштабу, доступі до дешевих ресурсів чи географічному розташуванні, поступово втрачають свою визначальну роль. На їхнє місце приходить здатність економічних агентів генерувати, обробляти та монетизувати масиви даних. У цьому контексті цифровізація виробництва та сфери послуг виступає не просто інструментом технологічної модернізації, а базовим механізмом формування та підвищення конкурентоспроможності економіки на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Сучасна економічна наука потребує перегляду базових дефініцій з огляду на технологічні зсуви. Формується новітня економічна категорія – «цифрова конкурентоспроможність», яка визначається як здатність підприємства, галузі чи національної економіки ефективно використовувати цифрові технології для створення інноваційної цінності, забезпечення стійкого зростання та задоволення мінливих потреб споживачів. На відміну від класичних підходів, які спиралися на лінійні ланцюжки створення вартості, цифрова парадигма базується на нематеріальних активах, інтелектуальному капіталі та мережевих ефектах. Оцінка цього феномену на глобальному рівні здійснюється через інтегровані показники, такі як IMD World Digital Competitiveness Ranking, які фіксують взаємозв'язок між рівнем накопичених знань, технологічною

готовністю інфраструктури та здатністю економіки до майбутньої адаптації. Відповідно, темпи економічного зростання держави сьогодні прямо пропорційні рівню цифрової зрілості її інститутів та бізнес-середовища.

Фундаментальною передумовою запуску механізму підвищення конкурентоспроможності є зміна управлінської філософії на рівні окремих суб'єктів господарювання. У процесі глибокої трансформації підприємства повинні перетворитися на організації з яскраво вираженим «цифровим мисленням». Це означає, що інновації розглядаються не як допоміжний засіб для автоматизації існуючої рутини, а як ядро для перепроєктування всіх бізнес-процесів. Сучасний продукт, незалежно від його фізичної природи, набуває цифрових характеристик. Його ринкова якість забезпечується не лише базовим функціоналом, але й можливостями глибокої персоналізації, наявністю спеціалізованих додатків та системною інтеграцією в загальну екосистему споживача [1].

Особливі складності та масштабності процеси цифровізації набувають у секторі матеріального виробництва. Промислові системи, що характеризуються високою капіталомісткістю та інертністю фізичних активів, проходять шлях від локальної автоматизації до формування єдиного кіберфізичного простору. Цей перехід, відомий як Індустрія 4.0, ґрунтується на кількох базових характеристиках. Насамперед, це глибока інтеграція промислових агентів як по вертикалі (від датчиків на конвеєрі до систем стратегічного управління ERP), так і по горизонталі (створення єдиного інформаційного поля з постачальниками та клієнтами). Успішність такої модернізації залежить від якості інтелектуального капіталу: технологічне оновлення саме по собі не генерує стійких конкурентних переваг, якщо воно не супроводжується адаптацією методів управління та впровадженням практик бенчмаркінгу [2].

На противагу промисловості, сфера послуг демонструє ще вищу динаміку цифрової трансформації, оскільки її продукти є переважно нематеріальними та інформаційно місткими. Найбільш репрезентативним прикладом модернізаційного впливу цифровізації є фінансовий та банківський сектори.

Традиційні фінансові установи стикаються з безпрецедентним тиском з боку нових гравців – фінтех-стартапів, небанків та технологічних гігантів, які кардинально змінюють архітектуру конкурентного середовища [3]. Цифрові платформи витісняють класичні банки з найбільш прибуткових ніш, пропонуючи кращий клієнтський досвід завдяки гіперперсоналізації та миттєвій швидкості операцій. Здатність компанії утримувати лідерство тепер зажить від того, наскільки ефективно вона може вбудувати свої послуги у повсякденні цифрові сценарії клієнта, формуючи замкнений цикл задоволення його потреб [4].

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що цифровізація виробництва та послуг є складним, багатовимірним та безальтернативним механізмом підвищення конкурентоспроможності економіки. Вона вимагає відмови від застарілих управлінських парадигм на користь гнучких екосистемних підходів. Конкурентні переваги майбутнього належатимуть тим державам і корпораціям, які зможуть забезпечити синергію між передовими технологіями, висококваліфікованим людським капіталом та сприятливим інституційним середовищем, перетворюючи масиви даних на ключовий актив інноваційного зростання.

#### Список використаних джерел

1. Пушкар Т. А., Базецька Г. І., Соболева Г. Г. Цифрова конкурентоспроможність як економічна категорія. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6452>
2. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101–108. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29259>
3. Корцеллі–Олейнічак Є. К., Казьмір Л. П. Цифровізація промислових систем: ключові чинники та характеристики. *Регіональна економіка*. 2021. № 4. С. 57–65. URL: [https://re.gov.ua/re202104/re202104\\_057\\_Korcelli-OlejniczakEK,KazmirLP.pdf](https://re.gov.ua/re202104/re202104_057_Korcelli-OlejniczakEK,KazmirLP.pdf)
4. Горняк О. В., Масленніков Є. І., Рябов С. Роль цифрових технологій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. № 98. 2026. С. 9–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.98-1>

**M. Sarkysian<sup>1</sup>, A. Skoruk<sup>2</sup>**

*<sup>1</sup>Fourth-year Bachelor's student, Specialty "Economics"*

*<sup>2</sup>Fourth-year PhD student, Specialty "Economics"*

*Scientific supervisor: Doctor of Economics, Prof. Iryna Lomachynska*

## **GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ITS IMPACT ON LABOR MARKET AND CREATIVE INDUSTRIES**

Generative artificial intelligence is reshaping labor markets at a structural level, not merely by replacing individual tasks but by redefining the composition of entire professions. Unlike earlier waves of automation that primarily targeted manual or repetitive physical work, generative AI systems are capable of performing advanced cognitive operations such as writing reports, generating software code, analyzing datasets, and supporting decision-making processes [1]. This expansion into cognitive labor fundamentally alters the relationship between human workers and machines.

One of the most visible changes is the automation of routine intellectual work. Tasks such as drafting documents, summarizing research, creating marketing content, and producing analytical reports can now be completed by AI systems within seconds. This increases efficiency and reduces operational costs, but also decreases demand for some white-collar and entry-level jobs [2].

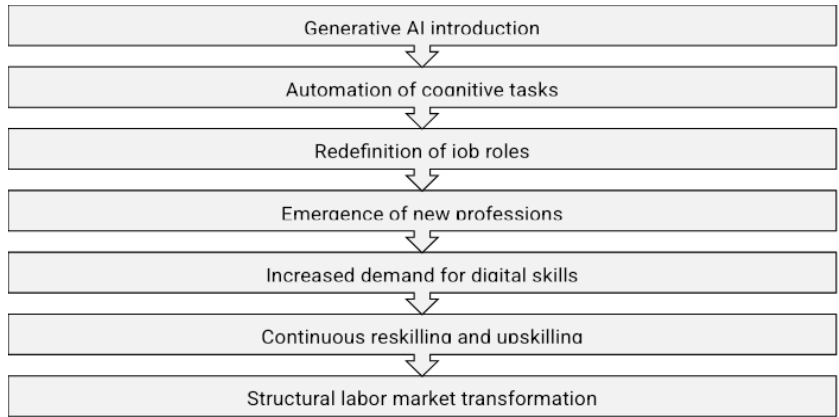
However, generative AI is reshaping rather than fully replacing human labor. Workers are increasingly responsible for supervising AI systems, validating outputs, and making strategic decisions. As a result, analytical reasoning, digital literacy, and interdisciplinary thinking are becoming more important. At the same time, the labor market is seeing the emergence of new professions, including prompt engineers, AI trainers, data governance specialists, MLOps engineers, and AI ethics consultants. This shows that technological change also creates new employment opportunities [2; 3].

Despite these benefits, labor market transformation introduces serious risks. Jobs based on repetitive cognitive tasks, such as administrative work, customer service, data entry, and junior analytical

roles, are especially vulnerable to automation. This creates uncertainty for workers whose skills depend on predictable processes [1].

Another important consequence is growing social and economic inequality. Workers with advanced digital skills are more likely to achieve productivity gains and higher wages, while those without access to retraining opportunities may face unemployment or wage stagnation. This contributes to labor market polarization and increases the importance of lifelong learning [4].

From a macroeconomic perspective, generative AI has a dual effect: it improves productivity while also creating transitional disruptions in the labor market [1].



**Fig. 1. Transformation of the Labor Market.**

*Source: compiled by the author on the basis of: [1; 3; 5; 6]*

This Figure 1. demonstrates that labor market change is a cascading process rather than an isolated event. Each stage triggers the next, leading to a systemic restructuring of employment patterns. The most critical shift is the movement from static job roles to dynamic skill-based labor structures, where adaptability becomes more important than formal qualifications alone.

Generative artificial intelligence is profoundly transforming creative industries by redefining how content is produced and distributed. It enables rapid creation of media and lowers barriers to entry, democratizing creativity [5].

However, it also increases competition and raises concerns regarding originality and copyright [1].

Table 1

Impact of Generative AI on Creative Industries

| Aspect                | Positive Impact                   | Negative Impact                   |
|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Content production    | Rapid generation of media         | Risk of stylistic uniformity      |
| Accessibility         | Wider participation in creativity | Oversaturation of content         |
| Creative process      | Human–AI collaboration            | Reduced originality in some cases |
| Economic structure    | Lower production costs            | Disruption of traditional roles   |
| Intellectual property | New digital production models     | Copyright ambiguity               |

Source: compiled by the author on the basis of: [1; 2; 5; 6]

This table shows that creative industries are undergoing structural reconfiguration rather than simple technological enhancement. While productivity and accessibility increase significantly, the system also becomes more complex in terms of ownership, originality, and market dynamics. The balance between efficiency and authenticity becomes a central tension in the AI-driven creative economy.

In conclusion, generative artificial intelligence is significantly transforming both labor markets and creative industries by automating cognitive tasks, redefining job roles, and enabling new forms of human–AI collaboration. While it enhances productivity and fosters innovation, it also creates challenges related to job displacement, inequality, and intellectual property. The long-term impact depends on effective adaptation through education, regulation, and ethical integration.

### References

- Wasswa S. Generative artificial intelligence for social good and sustainable development. *Generative AI: Disruptive Technologies for Innovative Applications*. 2025. pp. 153–185. URL: [https://bpb-us-e1.wpmucdn.com/wordpressua.uark.edu/dist/f/860/files/2024/11/The\\_Societal\\_Impacts\\_of\\_Genera.pdf](https://bpb-us-e1.wpmucdn.com/wordpressua.uark.edu/dist/f/860/files/2024/11/The_Societal_Impacts_of_Genera.pdf)

2. Бізюк А. В., Олійник В. М. Штучний інтелект у генерації контенту: технології, виклики та застосування в освіті. *Поліграфічні, мультимедійні та web-технології. Сучасні тренди : колективна монографія (для спеціальностей G20 Видавництво та поліграфія, F3 Комп'ютерні науки)*. Харків : ТОВ «Друкарня Мадрид», 2025. Т. 1. С. 85–104. DOI: <https://doi.org/10.30837/PMW.2025.T1.085>
3. Alshamsi I. et al. Exploring the impact of generative AI technologies on education: Academic expert perspectives, trends, and implications for sustainable development goals. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. Vol. 8, № 11. p. 8532. URL: <https://www.researchgate.net/publication/385915027>
4. Satyadhar J. Introduction to Generative AI: Its Impact on Jobs, Education, Work and Policy Making. *MPRA Paper, University Library of Munich, Germany*. 2025. URL: [https://www.preprints.org/frontend/manuscript/067481cf12fab5f129296e8dbda83ed1/download\\_pub](https://www.preprints.org/frontend/manuscript/067481cf12fab5f129296e8dbda83ed1/download_pub)
5. Education built by AI: convincing economic arguments. *Osvitoria Media*. URL: <https://osvitoria.media/experience/osvita-yaku-pobuduvav-shi-perekonly-vi-ekonomichni-argumenty/>
6. The new era of creativity: what changes await creative industries. *RBC-Ukraine*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/stylar/nova-era-kreativnosti-ki-zmini-chekayut-tvorchi-1732536018.html/amp>

**О. О. Саф'яникова**

здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»

Науковий керівник: к. е. н., доц. Н. М. Крючкова

## **ЦИФРОВІ СУСПІЛЬНІ БЛАГА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасне суспільство переживає стрімку цифровізацію економіки, освіти, охорони здоров'я та інших сфер життєдіяльності. Розвиток цифрових технологій створює нові можливості для підвищення ефективності управління ресурсами, поліпшення якості життя та забезпечення доступу до інформації. Водночас він супроводжується ризиками цифрової нерівності, зростанням залежності від технологій та викликами безпеки даних.

У сучасному цифровому суспільстві значна частина послуг, взаємодії та економічної діяльності переходить

у онлайн-середовище. Саме тому є потреба у створенні цифрових суспільних благ, які є доступними для кожного, служать публічним інтересам і забезпечують базові умови для функціонування цифрової держави та цифрової економіки.

На відміну від приватних цифрових продуктів, цифрові суспільні блага мають колективну цінність: вони підвищують доступ до послуг, сприяють прозорості, економічному розвитку і підсилюють соціальну згуртованість. До них належать програмні бібліотеки та платформи з відкритим кодом, відкриті дані, відкриті стандарти шифрування, алгоритми, освітні та інформаційні ресурси, відкриті державні реєстри. Які відповідають критеріям відкритості та прозорості, невиключності, невиключності, масштабованості, безпеки та етичності [1, с. 1].

Інфраструктура цифрових суспільних благ – це сукупність технічних, організаційних, нормативних та кадрових ресурсів, які забезпечують створення, доступ, безпеку й масштабування цифрових суспільних благ. Тобто, це «основа», на якій працюють усі цифрові сервіси [2, с. 109].

Моделі формування та фінансування цифрових суспільних благ ґрунтуються на поєднанні державних інвестицій, партнерських ініціатив приватного сектору та підтримки міжнародних організацій, які забезпечують їх стабільність і розвиток. Держава відіграє центральну роль у запуску та підтримці ключових цифрових платформ, формуванні нормативного середовища та гарантуванні доступності цифрових сервісів для населення. Проведений аналіз розподілу державного бюджету України у 2024 році показав, що у воєнний період основні видатки спрямовуються на оборону та соціальну підтримку, що суттєво обмежує можливості прямого фінансування цифрової інфраструктури (близько 0,1% загальних видатків) [3]. У таких умовах важливого значення набувають змішані та партнерські моделі, які дозволяють залучати приватні інвестиції, міжнародні гранти, технологічну експертизу та ресурси громадських організацій.

Світовий досвід розвитку цифрових суспільних благ демонструє такі приклади: Естонія: понад 99% державних послуг доступні онлайн завдяки платформі X-Road та системі e-ID, а програма e-Residency дозволяє іноземцям створювати

компанії; Індія: India Stack забезпечує цифрову ідентифікацію через Aadhaar, інтегровані мобільні платежі через UPI та електронне зберігання документів у DigiLocker; Сінгапур: система SingPass і платформа MyInfo надають громадянам безпечний доступ до сотень державних послуг, а GovTech підтримує масштабованість цифрових рішень; Південна Корея: E-Government Framework забезпечує інтегровану інфраструктуру державних сервісів із використанням великих даних, хмарних технологій і 5G; Європейський Союз: eIDAS та European Data Space створюють наднаціональні стандарти електронної ідентифікації та відкритого обміну даними; Фінляндія: Open Data Platform і портал Suomi.fi забезпечують доступ до урядових та наукових даних, підтримуючи інтероперабельність і цифрову грамотність населення [4].

Розвиток цифрових суспільних благ в Україні демонструє помітний прогрес: платформа «Дія» забезпечує понад 21,7 млн. користувачів доступом до сотень електронних послуг, а Служба кібербезпеки при Дія і заходи з захисту даних гарантують безпечне функціонування цифрової інфраструктури. Портал відкритих даних data.gov.ua надає тисячі наборів даних для аналітики та стартапів, а високий рівень інтернет-покриття і активне використання мобільного інтернету сприяють доступності сервісів для більшості населення. Освітні платформи та ініціатива Diia.Education підвищують цифрову грамотність громадян, а участь України у Digital Public Goods Alliance дозволяє впроваджувати міжнародні стандарти та залучати підтримку партнерів. Розвиток IT-сектора через Diia.City створює високотехнологічні робочі місця та стимулює інновації [5].

Отже, розвиток цифрових суспільних благ в Україні супроводжується як помітними успіхами, так і суттєвими викликами: державні сервіси стають більш доступними завдяки платформі «Дія», відкритим даним і цифровій освіті, а модернізація телекомунікаційної інфраструктури сприяє інтеграції країни у глобальні цифрові процеси. Водночас зберігаються проблеми пошкодженої інфраструктури, високого рівня кіберзагроз, цифрового розриву між регіонами та соціальними групами, недостатньої інтероперабельності систем і кадрового дефіциту у державному секторі.

### **Список використаних джерел**

1. Gopi G., Maddi A., Arasaratnam O., Fanti G. Privacy Requirements and Realities of Digital Public Goods. *USENIX Symposium on Usable Privacy and Security*. 2024.
2. Шифріна Н. І. Цифрова інфраструктура: формування в інформаційному суспільстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 108–117.
3. Міністерство фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 03.05.2026).
4. Digital Public Goods. *Digital Public Goods Alliance* : вебсайт. URL: <https://www.digitalpublicgoods.net/digital-public-goods> (дата звернення: 03.05.2026).
5. Розвиваємо міжнародне цифрове партнерство: Україна долучилася до Digital Public Goods Alliance. *Міністерство цифрової трансформації України* : вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/rozvivaemo-mizhnarodne-tsifrove-partnerstvo-ukraina-doluchilasya-do-digital-public-goods-alliance> (дата звернення: 03.05.2026).

**К. С. Смірнова**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Н. М. Крючкова*

## **ПРОЦЕСИ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ТА ЕКОЛОГІЗАЦІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Сучасний економічний розвиток супроводжується посиленням соціальних дисбалансів, екологічних ризиків та зростанням ресурсних обмежень. Вони роблять традиційні моделі господарювання малоефективними. Попри наявність досліджень у сфері сталого розвитку, проблематика узгодження соціальних потреб суспільства та вимог екологічної безпеки з економічними інтересами залишається невирішеною, особливо в умовах воєнних викликів та необхідності післявоєнної відбудови України. Тому аналіз процесів соціалізації та екологізації економіки є важливим для формування нових підходів до економічного зростання, що враховують добробут населення, якість життя та збереження довкілля.

Соціалізація економіки – це процес інтеграції у механізми економічної діяльності соціальних цінностей, стандартів, потреб та норм. Він полягає в узгодженні соціально-економічних інтересів суспільства й людини з метою підвищення добробуту населення, розвитку людського потенціалу, формування соціальної справедливості та забезпечення високої якості життя. Під час динамічного розвитку такий процес починається з формування сприятливого зовнішнього середовища для діяльності економічних суб'єктів і завершується появою унікальної моделі інтелектуального колективного працівника, який виступає ключовим чинником та кінцевим продуктом усього циклу економічного відтворення [1, с. 156].

Не менш важливу роль у розвитку сучасної економіки відіграє екологізація. Екологізація економіки являє собою цілеспрямований процес інтеграції екологічних вимог і принципів раціонального природокористування у всі сфери економічної діяльності, а також, зменшення негативного впливу людини на довкілля. Основною концепцією екологізації є задоволення потреб сучасного суспільства без загрози для майбутніх поколінь [2, с. 39].

Людський капітал, який включає знання, навички та здоров'я населення, є визначальним чинником економічного розвитку країни. Аналіз динаміки Індексу людського розвитку показує його відносну стабільність у воєнних умовах (0,779 у 2023 р. та 0,734 у 2024 р.), тоді як ВВП на душу населення продовжує зростати, досягнувши 5389,5 дол. США у 2024 році. Значне збільшення державних видатків на освіту та охорону здоров'я – від 11450,4 млн грн у 2015 р. до 201445,4 млн грн у 2024 р. – підтверджує посилення ролі людського капіталу в державній політиці [3].

Екологічні тенденції стають ключовим напрямом економічного розвитку, сприяючи переходу до ресурсоефективних технологій і «зеленої» моделі зростання. У 2024 році найбільші державні інвестиції спрямовані на переробну промисловість (33 %), водопостачання та поводження з відходами (30,4 %) і добувну промисловість (21,9 %), тоді як частка екологічних витрат у ВВП залишається низькою (0,1–0,5 %) через воєнні виклики. Незважаючи на це, стабільність витрат на охорону довкілля підтверджує її важливість для економічної стійкості [3].

Інтеграція соціально-екологічних стратегій у діяльність бізнесу підвищує його конкурентоспроможність і формує довгострокову стійкість. Поєднання екологічної відповідальності з соціальною політикою дозволяє зменшувати негативний вплив на довкілля, зміцнювати людський капітал, покращувати умови праці та підвищувати довіру споживачів. Такі підходи сприяють оптимізації ресурсів, зниженню ризиків і створенню інноваційних рішень, які підтримують розвиток «зеленої» економіки та ефективне корпоративне управління.

Основні проблеми сталого розвитку в Україні пов'язані з соціально-економічними дисбалансами, високим техногенним навантаженням, низькими інвестиціями у природоохоронні заходи та ресурсним виснаженням, що загострилося війною. Частка екологічних витрат у ВВП залишається низькою (0,1–0,5 %) [3], обмежуючи модернізацію інфраструктури та впровадження «зелених» технологій. Перспективи розвитку пов'язані з підвищенням людського капіталу, екологізацією економіки, відновлюваною енергетикою та інтеграцією європейських стандартів.

Отже, шляхи сталого економічного зростання ґрунтуються на поєднанні економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Вони включають інтенсивні методи виробництва, раціональне використання ресурсів, розвиток інноваційних підходів (кругова та зелена економіка), підтримку місцевого виробництва, цифровізацію та формування стійкого туризму. Такий комплексний підхід забезпечує тривале економічне зростання, підвищення якості життя, збереження природних ресурсів та адаптацію економіки до глобальних викликів, закладаючи міцну основу для довгострокової стійкості.

#### **Список використаних джерел**

1. Голубев С. М. Сутність та зміст соціалізації економіки. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ. 2020. С. 156–158.
2. Юзефович К. О. Сутність та особливості екологізації економіки. *Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції* :

тези доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. Миколаїв, 2022. С. 39–41.

3. Бази даних статистики. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.05.2026).

**А. В. Степаніченко**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. О. С. Андрущенко*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

Ефективність публічного адміністрування монополізованих ринків є критично важливою для забезпечення сталої господарської діяльності. Специфічні особливості окремих галузей, зокрема мережева структура виробництва та високі бар'єри входу на ринок, унеможливають формування конкурентного середовища, що є фундаментальною ознакою природної монополії.

Глобалізаційні процеси та динамічна трансформація зовнішнього середовища формують нові виклики для системи регулювання монопольних ринків. Зосередження значних виробничих і фінансових активів у межах одного суб'єкта створює ризики деформації ціноутворення та зниження рівня доступності суспільно важливих послуг для населення та бізнес-середовища. Відповідно до Закону України «Про природні монополії», під цим поняттям розуміють «стан товарного ринку, за якого задоволення попиту є ефективнішим за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва, а товари чи послуги, не можуть бути замінені іншими» [1, ст. 1].

Ключовою інституцією, що забезпечує реалізацію антимонопольної політики та контроль за дотриманням конкурентного законодавства в Україні, є Антимонопольний комітет України [2].

Повномасштабне вторгнення РФ актуалізувало питання операційної стійкості вітчизняних підприємств енергетичного сектору. Наслідки руйнувань критичної інфраструктури довели потребу радикального перегляду наявної моделі галузевого управління. Конкурентоспроможність національної економіки значною мірою залежить від транспортно-логістичної інфраструктури, яка традиційно функціонує в умовах природної монополії. Міжнародна практика засвідчує ефективність корпоратизації, тобто трансформації державних транспортних підприємств в акціонерні товариства із збереженням за державою контрольного пакета акцій.

Регуляторна архітектура ЄС базується на принципі розмежування функцій виробництва, транспортування та збуту енергоносіїв (анбандлінг). Це обмежує зловживання домінуючим становищем і створює передумови для конкуренції окремих ланках технологічного ланцюга, хоча й потребує побудови ефективної інституційної інфраструктури для координації суб'єктів ринку [3].

Сучасна регуляторна практика ЄС характеризується високим рівнем прозорості, цифровізацією інфраструктурних систем, використанням даних у режимі реального часу та впровадженням стимулюючих тарифних моделей (RAB-регулювання тощо), які поступово витісняють традиційний витратний підхід [4]. Водночас важливим елементом сучасної регуляторної практики стає середньо- та довгострокове стратегічне планування розвитку інфраструктурних комплексів. Натомість для українських підприємств (наприклад, міського електротранспорту) типовими залишаються хронічний дефіцит фінансування та висока зношеність бази при соціальній значущості їхніх послуг.

Для систематизації основних підходів до регулювання природних монополій та виявлення ключових відмінностей між вітчизняною та європейською моделями проведено їх порівняльний аналіз (табл. 1).

Порівняльний аналіз свідчить, що українська система регулювання природних монополій наразі поступається європейським стандартам за рівнем незалежності регуляторів, прозорістю тарифної політики та ступенем цифровізації управління.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика системи регулювання природних монополій в Україні та країнах ЄС**

| <b>Критерій</b>                        | <b>Україна</b>                                                                                               | <b>Країни ЄС</b>                                                                                                                     |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативно-правова база                | Закон України «Про природні монополії» (2000р.), профільне галузеве законодавство                            | Галузеві директиви та регламенти ЄС у сферах енергетики, транспорту, зв'язку                                                         |
| Інституційна структура та незалежність | Поєднання функцій АМКУ та галузевих регуляторів                                                              | Повністю незалежні національні регуляторні органи з високим рівнем інституційної та фінансової автономії відповідно до стандартів ЄС |
| Тарифна політика                       | Перважно витратний метод ціноутворення (cost-plus); в окремих секторах впроваджується стимулююче регулювання | Стимулююче регулювання (incentive-based regulation; RAB-тарифи, prise cap тощо)                                                      |
| Анбандлінг та розвиток конкуренції     | Процес розмежування функцій триває в межах реформ                                                            | Обов'язкове жорстке розмежування функцій (unbundling)                                                                                |
| Фінансове забезпечення та інвестиції   | Перважно державне фінансування, бюджетні дотації та залучення міжнародної фінансової допомоги                | Ефективне поєднання державних, приватних та інституційних інвестицій через розвинені ринкові механізми                               |
| Прозорість та захист прав споживачів   | Обмежений рівень публічності окремих рішень                                                                  | Високий рівень відкритості, звітності та публічних слухань                                                                           |
| Цифровізація та стратегічне планування | Етап поступового впровадження цифрових інструментів                                                          | Широке використання цифрових платформ та онлайн-моніторингу                                                                          |

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4]

Першочерговими напрямками мають стати запровадження прозорих інструментів тарифоутворення, підвищення

автономію регуляторних органів та технологічна модернізація інфраструктури із залученням приватних і міжнародних інвестицій. Послідовна реалізація цих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність стратегічних галузей та зміцнити суспільну довіру до регуляторних інституцій.

#### **Список використаних джерел**

1. Про природні монополії : Закон України від 20.04.2000 № 1682-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>.
2. Антимонопольний комітет України : офіційний вебпортал. URL: <https://amcu.gov.ua>
3. Ostroverkh P., Moryak T., Popovych T. Criteria and indicators for assessing the socio-economic effectiveness of state regulation of natural monopolies. *Current Problems of Sustainable Development*. 2026. Vol. 3, № 1, 2026. <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/en/article/view/358>
4. Разумков Центр. Історія впровадження моделі RAB регулювання. <https://razumkov.org.ua/statyi/istoriia-vprovadzhennia-modeli-rab-reguluvannia>

**М. О. Тимощук**

*аспірант III курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. О. С. Андрущенко*

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ШЕРІНГОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЕКОЛОГІЗАЦІЇ СУСПІЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА**

У сучасних умовах економічного розвитку особливого значення набувають моделі господарювання, орієнтовані на ефективне використання природних, матеріальних та соціальних ресурсів. Однією з них є шерінгова економіка (економіка спільного споживання), що передбачає спільне використання активів через цифрові платформи. Її сутність полягає у переході від парадигми індивідуального володіння до моделі доступу, за якої споживач отримує можливість користуватися активом без необхідності його постійного придбання у власність.

У 2024 році рівень користування інтернетом у Європейському Союзі (серед населення віком від 16 до 74 років) сягнув 93 %, що на 7 % більше порівняно з 2019 роком. Така висока цифрова інклюзія формує широку соціальну базу інтеграції принципів спільного споживання у повсякденну економічну практику [1].

Для України цифровізація також є важливою передумовою розвитку шерінгової економіки. Станом на початок 2024 року в Україні налічувалося 29,64 млн інтернет-користувачів, що становило 79,2 % населення. Це свідчить про наявність достатньої цифрової бази для розвитку сервісів оренди, перепродажу, спільного користування, ремонту, доставки, фрилансу та локального обміну ресурсами [2].

Першим стратегічним напрямом є інтеграція шерінгової економіки в систему циркулярної економіки. Це передбачає продовження життєвого циклу товарів, активізацію повторного використання, розвиток оренди, ремонту, обміну та спільного доступу до ресурсів. Враховуючи, що лише 11,8 % матеріалів у ЄС повертаються в економічний обіг, шерінгові моделі можуть стати одним із практичних механізмів скорочення потреби у виробництві нових товарів.

Другим напрямом є розвиток екологічно орієнтованих цифрових платформ. Ефективність таких платформ має визначатися не лише за економічними показниками, а й за екологічним ефектом, зокрема скороченням викидів CO<sub>2</sub>, зменшенням обсягів відходів та оптимізацією використання ресурсів. За даними МЕА, у 2022 році глобальні викиди транспортного сектору зросли більш ніж на 250 млн тонн CO<sub>2</sub> і досягли майже 8 млрд тонн CO<sub>2</sub>. Це підтверджує пріоритетність розвитку каршерингу, райдшерингу та спільної мікромобільності, як інструментів зниження попиту на приватні авто [3].

Третім стратегічним напрямом є розвиток платформної економіки як нового середовища зайнятості та підприємництва. Шерінгова модель трансформує ринок праці, створюючи нові можливості для самозайнятості, фрилансу, мікропідприємництва та гнучких форм діяльності.

Четвертим напрямом є формування локальних шерінгових екосистем у містах і громадах. Для України цей напрям

є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення, оскільки сприяє не лише відбудові інфраструктури, а й раціональному використанню ресурсів.

П'ятим напрямом є розвиток українського ринку цифрового споживання як основи функціонування шерінгових сервісів. У 2024 році українці витратили на онлайн-покупки 239 млрд грн, що на 25 % більше порівняно з 2023 роком. Частка електронної комерції в роздрібній торгівлі становила близько 10 %. Це свідчить проактивне використання цифрових каналів придбання товарів і послуг та формування поведінкової готовності населення до ширшого використання платформ оренди, обміну, перепродажу та спільного доступу [4].

Шостим стратегічним напрямом є впровадження системи екологічного моніторингу шерінгових моделей. Для оцінки екологічної ефективності шерінгової економіки доцільно використовувати систему кількісних індикаторів, зокрема скорочення викидів CO<sub>2</sub>, зменшення обсягів відходів, рівень повторного використання ресурсів та зниження споживання товарів.

Сьомим напрямом є удосконалення державного регулювання та підтримка відповідальних бізнес-моделей. Динамічний розвиток шерінгової економіки часто випереджає законодавчу базу, що створює ризики тінізації доходів, недобросовісної конкуренції, порушення трудових прав, недостатнього захисту персональних даних та поширення практик «грінвошингу».

Окрему увагу слід приділити проблемі поводження з відходами, оскільки саме її вирішення демонструє практичну значущість шерінгової економіки для України. Низький рівень рециклінгу товарів і недостатній розвиток інфраструктури перероблення призводять до передчасного накопичення відходів. У цьому контексті платформи перепродажу, оренди, ремонту, обміну та спільного користування здатні суттєво зменшити навантаження на систему поводження з відходами шляхом продовження життєвого циклу речей.

Аналітичні дані підтверджують наявність вагомих передумов для впровадження зазначених моделей: високий рівень доступу до мережі інтернет у ЄС (93 %) та значне охоплення цифровими

послугами в Україні (79,2%). Стрімке зростання українського сегмента e-commerce, свідчить про готовність ринку до цифрових трансформацій, проте залишається гостра потреба в екологізації економічних процесів. Отже, шерінгова економіка постає одним із найбільш перспективних інструментів переходу до сталого, цифрового та ресурсо ефективного суспільного виробництва.

#### **Список використаних джерел**

1. Eurostat. People online in 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241217-1>
2. Data Reportal. Digital 2024: Ukraine. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine>
3. European Environment Agency. Europe's circular economy in facts and figures. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/europes-circular-economy-in-facts>
4. EVO / dev.ua. In 2024. URL: <https://dev.ua/news/u-2024-mu-rotsi-ukraintsi-vytratyly-na-onlain-pokupky-na-25-bilshe-nizh-torik-1734683726>

**Л. Е. Тоноян**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: викл. А. О. Скорук*

## **ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ**

Франчайзинг є однією з найпоширеніших форм організації підприємницької діяльності у світі, що поєднує в собі переваги великого і малого бізнесу. В умовах нестабільного економічного середовища та підвищених підприємницьких ризиків франчайзингова модель набуває особливої привабливості, оскільки дозволяє підприємцям працювати під відомим брендом, використовуючи перевірену бізнес-систему.

Економічна ефективність франчайзингу виявляється у кількох взаємопов'язаних вимірах. По-перше, з точки зору

франчайзі, модель суттєво знижує ризик підприємницької невдачі. Світова статистика свідчить, що рівень виживаності франчайзингових підприємств протягом перших п'яти років становить близько 85–90 %, тоді як для незалежного МСБ цей показник не перевищує 20–25 % [1, с. 45]. Цей результат пояснюється тим, що франчайзі отримує не лише право на торговельну марку, а й повну бізнес-систему: відпрацьовані технології, навчання персоналу, маркетингову підтримку та постійний управлінський супровід. По-друге, з позиції франчайзера, модель забезпечує масштабування мережі без пропорційного зростання власних капіталовкладень, оскільки інвестиції несе франчайзі. Основним джерелом доходу франчайзера є роялті – регулярні відрахування від виторгу партнерів, що формують стабільний грошовий потік незалежно від поточної ринкової кон'юнктури [2, с. 196].

Прикладом успішної реалізації франчайзингової моделі в Україні є мережа Lviv Croissants. Заснована у 2015 році як одна пекарня площею 14 кв. м, вже за дев'ять років компанія масштабувалась до понад 189 закладів у семи країнах світу. Виторгмережізріс з 800 млн грн у 2021 році до 1,5 млрд грн у 2023 році приріст становить 87,5 % за два роки. При цьому 82 % закладів мережі працюють за франчайзинговою моделлю, а паушальний внесок складає 10 000 доларів США при щомісячних роялті у розмірі 3 % від виторгу [3, с. 1]. Термінокупності для франчайзі становить від 12 до 24 місяців – показник, що є конкурентоспроможним навіть за міжнародними стандартами ринку HoReCa.

Ринок франчайзингу в Україні загалом демонструє позитивну динаміку незважаючи на несприятливі зовнішні умови. У табл. 1 наведено ключові показники розвитку франчайзингу в Україні за 2020–2023 роки.

Дані таблиці 1 наочно демонструють ключову тенденцію: незважаючи на падіння показників у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення, ринок демонструє швидке відновлення. Кількість франчайзингових об'єктів у 2023 році (28 000) вже перевищила довоєнний рівень 2021 року. Особливо показовою є різниця між рівнем виживаності франчайзингових підприємств (85 %) та незалежного МСБ (23 %), яка у 3,7 разу

підтверджує економічні переваги моделі. Це пояснює зростання попиту на франшизи саме в кризових умовах: підприємці надають перевагу перевірній моделі над ризиком самостійного старту з нуля.

Таблиця 1

**Ключові показники розвитку франчайзингу в Україні  
за 2020–2023 рр.**

| Показник                                        | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Кількість франчайзерів в Україні, од.           | 700  | 700  | 592  | 620  |
| Кількість франчайзингових об'єктів, тис. од.    | 24,0 | 24,0 | 16,0 | 28,0 |
| Частка франчайзингових підприємств серед МСБ, % | 21   | 22   | 19   | 23   |
| Рівень виживаності франчайзі (5 років), %       | 85   | 85   | 80   | 85   |
| Рівень виживаності незалежних МСБ (5 років), %  | 23   | 23   | 20   | 23   |

Джерело: складено автором за даними: [3, с. 1; 4, с. 1].

Водночас економічна ефективність франчайзингу в Україні обмежується системними бар'єрами. Відсутність спеціального законодавства, яке б визначало поняття «франчайзинг» і встановлювало обов'язкове переддоговірне розкриття інформації, підвищує транзакційні витрати для обох сторін та знижує довіру до ринку [5, с. 182]. Частка підприємств, що працюють за франчайзинговою моделлю, в Україні складає лише 23 % проти 80 % у США та 67 % у країнах ЄС щосвідчить про значний нерезалізований потенціал.

Для підвищення економічної ефективності франчайзингу в Україні необхідний комплекс заходів: прийняття спеціального Закону «Про франшизу» із закріпленням обов'язкового переддоговірного розкриття фінансової інформації; запровадження цільового напрямку «Франчайзинговий старт» у межах програми «Доступні кредити 5–7–9%»; створення єдиного публічного реєстру франшиз. За оцінками, реалізація цих заходів здатна забезпечити зростання ринку на рівні 15–20 % щорічно та створення до 6 000 нових робочих місць щороку [5, с. 186].

Отже, франчайзингова модель бізнесу є економічно ефективнішою порівняно з незалежним підприємництвом завдяки вищому рівню виживаності, швидшій окупності інвестицій та

системній підтримці з боку франчайзера. Досвід Lviv Croissants підтверджує, що навіть в умовах воєнного стану франчайзинг здатний забезпечувати стаке зростання за умови якісної бізнес-моделі та ефективного управління стандартами. Повна реалізація потенціалу цієї моделі в Україні потребує усунення правових і фінансових бар'єрів, що відкриє можливості для прискореного розвитку МСБ у постконфліктний період.

#### Список використаних джерел

1. Дон О. В., Фрунзе Є. Світовий досвід розвитку франчайзингової діяльності та його застосування в Україні. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2025. № 4 (2). DOI: <https://doi.org/10.15421/cims.4.319>
2. Семенчук І. М. Сучасний стан та тенденції розвитку франчайзингу в торговельній сфері економіки України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46. С. 195–207. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.46.195.207>
3. Галицький А. Мільярд на круасанах. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/business/milyard-na-kruasanakh-andriy-galitskiy-des-yat-rokiv-rozvivav-zakladi-z-rozdutim-asortimentom-a-potim-skhame-nuvsya-i-vidkriv-monoproduktovu-merezhu-lviv-croissants-yak-vona-virosla-do-ponad-150-tochok-10082023-15320>
4. ТОП Франшизи 2026. *InVenture*. 2026. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/franchajzing-ta-najkrashi-franshizi-v-ukrayini>
5. Моняк Р. В. Правове регулювання франчайзингу: світовий досвід та українські реалії. *Grail of Science*. 2023. № 27. С. 182–187.

**В. М. Цуркан**

здобувач IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»

Науковий керівник: к. е. н., доц. Н. М. Крючкова

## РИНОК СУСПІЛЬНИХ БЛАГ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ІНФОРМАЦІЙНО-МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

Суспільні блага в цифрову епоху набувають нових характеристик, пов'язаних із можливістю їх онлайн-споживання та інтеграції в цифрові платформи. Технологічний розвиток

значно розширює доступність, підвищує прозорість та сприяє появі інноваційних моделей надання благ. Аналіз основних характеристик ринку суспільних благ у цифровому середовищі дозволяє виявити ключові тенденції, що визначають ефективність їх розподілу та споживання. Завдяки онлайн-платформам користувачі можуть отримувати доступ до благ незалежно від фізичного розташування, що суттєво розширює коло їхніх споживачів [1; 2, с. 60]. Неконкурентність у споживанні зберігається й у цифровому середовищі, оскільки використання блага однією особою не обмежує можливість користування ним іншими [3; 4, с. 87].

Аналіз нових моделей надання суспільних благ свідчить, що впровадження цифрових платформ і онлайн-сервісів є визначальним чинником підвищення ефективності, доступності та прозорості публічних послуг у сучасній соціально-економічній системі. Цифрові інструменти дають змогу оптимізувати розподіл ресурсів, персоналізувати надання благ відповідно до потреб населення та зменшити адміністративні й корупційні ризики, водночас розширюючи доступ до суспільних благ для віддалених і соціально вразливих груп. Разом із тим цифрова трансформація потребує комплексного державного регулювання, спрямованого на подолання цифрового розриву, забезпечення кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності населення, що є необхідною умовою сталого розвитку системи суспільних благ у довгостроковій перспективі.

Трансформація ринку суспільних благ у умовах цифровізації супроводжується низкою проблем і ризиків, що можуть стримувати ефективність нових моделей управління та надання послуг. Основними проблемами є недостатня законодавча база, обмежений доступ населення до цифрових сервісів та нестача ресурсів для модернізації систем. Технологічні ризики, зокрема кіберзагрози, технічні збої та невідповідність персоналу, можуть знижувати стабільність і якість надання публічних благ. Економічні ризики, пов'язані з фінансовою нестабільністю, високими витратами на модернізацію та конкуренцією між платформами, обмежують масштабування цифрових рішень. Соціальні ризики, зокрема цифровий розрив, нерівномірність

доступу та загрози приватності, створюють загрозу нерівності та підриву довіри до системи. Отже, для успішної цифрової трансформації ринку суспільних благ необхідне комплексне управління технологічними, економічними та соціальними викликами, а також удосконалення нормативної бази та розвиток цифрової інфраструктури.

Впровадження інноваційних підходів у управління та регулювання ринку суспільних благ, що включає цифрові інструменти, аналітику великих даних, механізми публічно-приватного партнерства та RegTech-рішення, сприяє підвищенню ефективності, прозорості та соціальної орієнтованості публічного управління. Моделі публічно-приватного партнерства дозволяють залучати додаткові фінансові та технологічні ресурси, розподіляти ризики та підвищувати якість суспільних благ. Інструменти цифрової прозорості та аналітичні рішення забезпечують обґрунтованість управлінських рішень, зменшення корупційних ризиків і підвищення довіри населення. Загалом, інтеграція інноваційних технологій і партнерських механізмів формує більш адаптивну, ефективну та стійку систему управління суспільними благами, що відповідає сучасним викликам цифрової економіки.

Застосування цифрових технологій для оптимізації розподілу та підвищення доступності суспільних благ забезпечує більш ефективне використання ресурсів, скорочує адміністративні витрати та підвищує швидкість і точність надання послуг. Використання GovTech-платформ, банківських цифрових сервісів та платформ управління ресурсами дозволяє автоматизувати процеси, оптимізувати фінансові та матеріальні потоки, а аналітичні та прогнозні технології (Big Data, III, RegTech) сприяють персоналізації послуг і оперативному реагуванню на зміни потреб населення. Онлайн-сервіси забезпечують інклюзивність, доступність та прозорість суспільних благ, усуваючи територіальні та часові обмеження. Загалом інтеграція цифрових рішень у процеси управління суспільними благами створює умови для підвищення ефективності, справедливості та сталого розвитку системи надання публічних послуг, водночас потребуючи управління технічними, соціальними та кіберризиками.

### Список використаних джерел

1. Алексєєнко І., Геріч Д. Вплив цифровізації на управління конкурентоспроможністю банків України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-147> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Чуницька І., Богріновцева Л. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-60> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Гасанов З. Основні теорії надання суспільних благ: історія та сучасність. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-01-01> (дата звернення: 10.05.2026).
4. Журавльова Ю. О. Теорія суспільних благ: сучасні підходи до визначення сутності. *Інвестиції: практика та досвід*. Одеський національний економічний університет, 2019. № 11. С. 86–89.

**М. Л. Чорний**

здобувач II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»

Науковий керівник: викл. А. О. Скорук

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ АДАПТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИКЛИКІВ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У контексті безпрецедентних макроекономічних шоків, спричинених повномасштабною війною, енергетичною кризою та розривом логістичних ланцюгів, питання виживання та сталого розвитку вітчизняного бізнесу набуває стратегічної важливості. Макроекономічна нестабільність створює умови підвищеної турбулентності, де традиційні методи прогнозування перестають бути ефективними, а на перший план виходить гнучкість та здатність підприємств до швидкої адаптації [1].

Аналіз макроекономічного середовища України у 2022–2026 роках демонструє глибокі структурні зрушення. Згідно з даними економічних досліджень, основними викликами для вітчизняних підприємств стали інфляційний тиск,

дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси та мобілізацію, а також суттєве зростання вартості енергоносіїв на тлі руйнування генеруючих потужностей [2; 3]. Незважаючи на катастрофічне падіння реального ВВП у 2022 році, вітчизняний малий та середній бізнес продемонстрував надзвичайну стійкість, сформувавши нові моделі поведінки та адаптувавшись до нових реалій.

Процес формування стратегій адаптації передбачає комплексний підхід, який охоплює всі сфери життєдіяльності підприємства: від операційного управління до фінансового планування. Гнучкість малого бізнесу стала одним із головних факторів, який допоміг українській економіці зберігати активність навіть у періоди значних потрясінь [4].

У табл. 1 систематизовано ключові макроекономічні виклики та відповідні стратегії адаптації вітчизняних підприємств, які дозволяють мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває цифровізація бізнес-процесів як універсальний інструмент адаптації. Переведення продажів в онлайн, використання хмарних сервісів, електронного документообігу та автоматизація торгівлі дозволяють суттєво скоротити транзакційні витрати підприємств в умовах кризи [5]. Водночас залучення грантового фінансування та участь у програмах державної підтримки залишаються критично важливими інструментами забезпечення стійкості для малого та середнього бізнесу на тлі високої облікової ставки НБУ.

Отже, формування стратегій адаптації вітчизняних підприємств є визначальним чинником їхнього виживання в умовах макроекономічної турбулентності. Успішне подолання енергетичних, кадрових та логістичних викликів вимагає від менеджменту проактивної позиції, інноваційних підходів та щоденного моніторингу зовнішнього середовища. Досягнення у цій сфері свідчать про здатність бізнесу до трансформації. Підприємства, які зможуть оперативнo перебудувати власні бізнес-моделі та інтегруватися у європейський економічний простір, стануть надійним фундаментом для сталого повоєнного відновлення економіки України.

Таблиця 1

### Ключові макроекономічні виклики та стратегії адаптації підприємств

| Макроекономічний виклик                 | Стратегія адаптації підприємства                                                                                                            | Очікуваний результат                                                                                    |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Енергетична криза та блекаути           | Розвиток автономної генерації (закупівля генераторів, сонячних панелей, систем накопичення енергії), перенесення робочих змін на нічний час | Забезпечення безперервності виробництва, зниження втрат від простоїв та збереження контрактів           |
| Кадровий голод та міграція              | Інвестиції у корпоративне перенавчання персоналу, залучення жінок на традиційно «чоловічі» спеціальності, автоматизація рутинних процесів   | Збереження кадрового потенціалу, підвищення лояльності працівників та стабільність продуктивності праці |
| Логістичні обмеження та інфляція        | Географічна диверсифікація ринків збуту (вихід на ринки ЄС), релокація потужностей у безпечні регіони                                       | Забезпечення стабільного валютного потоку, зниження фізичних ризиків для виробництва                    |
| Обмежений доступ до фінансових ресурсів | Активне залучення державних та міжнародних грантів (програми «єРобота»), участь у пільгових програмах кредитування                          | Підтримка операційної ліквідності, залучення інвестицій для модернізації застарілого обладнання         |

Джерело: складено автором

### Список використаних джерел

1. Адаптація до криз: як підприємці перебудовують бізнес. *ABiznes*. 2025. URL: <https://abiznes.com.ua/>
2. Адаптація бізнесу до енергетичних викликів: нові графіки відключень електроенергії для промисловості та бізнесу. *The Village Україна*. 2025. URL: <https://www.village.com.ua/>
3. Економіка України 2025: нові вектори розвитку та адаптація підприємств до макроекономічної турбулентності. *Аналітичний звіт*. 2025. URL: <https://kse.ua/>
4. Блекаути б'ють по малому бізнесу: українські підприємці на межі виживання в умовах кризи. *Мінфін*. 2026. URL: <https://minfin.com.ua/>
5. Бізнес під час війни: проблеми, адаптація та відновлення. *Автоматизація торгівлі*. 2024. URL: <https://torgsoft.ua/>

**Яо Чен**

*здобувач II курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Н. М. Крючкова*

## **ФІСКАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

Сталий розвиток економіки передбачає збалансоване досягнення економічного зростання, соціального добробуту та екологічної рівноваги. Фіскальна політика держави відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи мобілізацію ресурсів для фінансування розвитку і водночас підтримуючи макроекономічну стабільність. Для України період 2014–2024 років став випробуванням фіскальної системи через глибокі економічні та політичні зміни: революцію та початок війни у 2014 році, структурні реформи за підтримки МВФ, COVID-19-кризу 2020 року, та повномасштабне військове вторгнення 2022 року. Кожна з цих подій вплинула на бюджетно-податкову політику, висуваючи нові вимоги до фіскального регулювання із застосуванням відповідних фіскальних інструментів.

Фіскальна політика у постконфліктних економіках виступає не лише інструментом макроекономічної стабілізації, а й ключовим механізмом структурної перебудови задля забезпечення сталого розвитку у перспективі [1]. У цьому контексті вона виконує три взаємопов'язані функції, кожна з яких реалізується через конкретні фіскальні інструменти.

1. Стабілізаційна функція – забезпечення макрофінансової рівноваги. Ця функція спрямована на стримування інфляції, підтримання платоспроможності держави, стабілізацію бюджетної системи та забезпечення передбачуваності економічного середовища. Для її реалізації застосовуються такі фіскальні інструменти:

- оптимізація державних видатків і встановлення пріоритетності фінансування;
- бюджетне дефіцитне регулювання та контроль рівня державного боргу;

- податкове адміністрування і розширення податкової бази;
- тимчасові податкові пільги для підтримки бізнесу та населення;
- міжбюджетні трансферти для вирівнювання регіональних диспропорцій;
- міжнародна фінансова допомога, гранти та пільгові кредити;

- формування стабілізаційних і резервних фондів держави.

2. Алокаційна функція – перерозподіл ресурсів на користь інфраструктурної та інноваційної відбудови. У трансформаційний період держава через фіскальну політику забезпечує концентрацію ресурсів у стратегічно важливих секторах економіки, що формують основу довгострокового зростання. Основними фіскальними інструментами є:

- державні капітальні видатки на відновлення транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури;
- цільові бюджетні програми реконструкції регіонів;
- державні інвестиції у високотехнологічні та інноваційні галузі;

- податкові стимули для інвестиційної діяльності (податкові канікули, прискорена амортизація, інвестиційний податковий кредит);

- субсидії та дотації підприємствам критично важливих секторів;

- механізми державно-приватного партнерства;

- фінансування програм зайнятості, перекваліфікації та розвитку людського капіталу.

3. Інституційна функція – формування довіри до державних фінансів та податкової системи. Ефективна фіскальна політика сталого розвитку має забезпечити прозорість, підзвітність та легітимність державних фінансів, що є необхідною умовою економічного відновлення та залучення інвестицій. Для цього використовуються такі фіскальні інструменти:

- підвищення прозорості бюджетного процесу та відкритості державних фінансів;

- цифровізація податкового адміністрування та бюджетного контролю;

- реформування податкової системи з акцентом на справедливість і простоту;
- посилення фінансового контролю та антикорупційних механізмів;
- запровадження середньострокового бюджетного планування;
- аудит використання міжнародної допомоги та коштів відбудови;
- розвиток механізмів фіскальної децентралізації та підвищення фінансової автономії громад.

Таким чином, фіскальна політика сталого розвитку виконує комплексну роль: одночасно стабілізує економіку, спрямовує ресурси на стратегічну відбудову та зміцнює інституційну спроможність держави. Водночас ключовими пріоритетами трансформації фіскальної політики визначено структурну оптимізацію бюджетних ресурсів на користь інфраструктурних і інноваційних інвестицій, цифровізацію та підвищення прозорості управління державними фінансами, а також формування механізмів макрофінансової стабілізації через середньострокове бюджетне планування, фіскальні правила і стабілізаційні фонди [2]. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності державного фінансового регулювання, зміцненню довіри до фіскальних інституцій та створенню конкурентоспроможної економічної моделі відновлення України в умовах інтеграції у європейський економічний простір.

#### **Список використаних джерел**

1. Organization for Economic Co-operation and Development *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025\\_940cee85-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html) (дата звернення: 10.05.2026).
2. Organisation for Economic Co-operation and Development *Stronger Financial Markets and Institutions for Ukraine's Recovery*. Paris: OECD Publishing, 2026. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/stronger-financial-markets-and-institutions-for-ukraine-s-recovery\\_0c41c8ac-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/stronger-financial-markets-and-institutions-for-ukraine-s-recovery_0c41c8ac-en.html) (дата звернення: 10.05.2026).

# **РОЗДІЛ 7**

## **ОБЛІК І ФІНАНСИ: СУЧАСНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**В. Д. Валевська**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*спеціальність «Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Т. Я. Продан*

### **ФУНКЦІОНУВАННЯ ВАЛЮТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Валютний ринок є невід'ємною складовою фінансової системи держави, оскільки саме через нього здійснюються операції з іноземною валютою, визначається валютний курс і забезпечується проведення міжнародних розрахунків. Ефективність його функціонування має суттєвий вплив на загальний стан економіки, рівень інвестиційної привабливості країни та довіру до національної валюти. В умовах сучасних викликів, особливо в період воєнного стану, питання стабільності та ефективності валютного ринку України набуває першочергового значення.

Повномасштабна війна спричинила значні потрясіння у фінансовій сфері. На початковому етапі існували серйозні ризики різкого зростання попиту на іноземну валюту, активного відтоку капіталу за кордон і порушення стабільності банківської системи. З метою недопущення розвитку кризових явищ Національний банк України оперативно застосував комплекс антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію валютного ринку та зниження панічних настроїв серед населення і бізнесу [1]. Одним із ключових інструментів стало запровадження фіксованого курсу гривні разом із тимчасовими обмеженнями на здійснення окремих валютних операцій.

Реалізація таких заходів дала змогу знизити спекулятивний тиск на національну валюту та забезпечити відносну рівновагу

на валютному ринку. Зокрема, було обмежено купівлю іноземної валюти для певних операцій, а також посилено контроль за переміщенням капіталу через кордон. Подібна практика широко застосовується в різних країнах у періоди економічної нестабільності.

Важливим чинником підтримки валютної стабільності стала міжнародна фінансова допомога, яка дозволила поповнити валютні резерви та зміцнити позиції гривні. Значну роль у цьому процесі відіграють міжнародні фінансові інституції, зокрема Міжнародний валютний фонд. Крім того, результати сучасних досліджень підтверджують ефективність валютних інтервенцій Національного банку України як інструменту зменшення різких коливань курсу. Зокрема, у 2025 році НБУ здійснив рекордні валютні інтервенції, чистий продаж валюти перевищив 36 млрд дол. США, що було спрямовано на покриття структурного дефіциту валюти та стабілізацію курсу гривні. У 2026 році інтервенції залишаються значними (понад 3 млрд дол. щомісячно на початку року), хоча їх обсяги дещо зменшуються, що свідчить про поступове послаблення тиску на валютний ринок [2].

Разом із тим довготривале утримання фіксованого валютного курсу може мати негативні наслідки. Такий підхід не завжди відображає реальні економічні процеси та може сприяти накопиченню дисбалансів у фінансовій системі. Окрім цього, підтримка фіксованого курсу потребує значних валютних резервів, що створює додаткове навантаження на державний бюджет.

З урахуванням зазначених факторів у 2023 році Національний банк України оголосив про перехід до режиму керованої гнучкості валютного курсу. Така модель передбачає формування курсу на основі ринкових механізмів попиту і пропозиції, водночас зберігаючи можливість втручання центрального банку для обмеження різких курсових коливань [3].

Використання цього підходу має низку переваг, зокрема підвищує здатність економіки адаптуватися до зовнішніх впливів, зменшує потребу в постійних валютних інтервенціях та сприяє розвитку ринкових інструментів. Додатково сучасні наукові дослідження свідчать про ефективність застосування

математичних моделей і технологій штучного інтелекту для прогнозування динаміки валютного курсу та інфляційних процесів [4].

Водночас впровадження гнучкого курсоутворення потребує обережності, особливо в умовах воєнної нестабільності. Значні коливання курсу можуть негативно впливати на рівень цін, доходи населення та загальну економічну ситуацію. Саме тому обрана модель поєднує ринкові механізми з інструментами державного регулювання.

Не менш важливим є поведінковий аспект учасників ринку: населення, підприємств і фінансових установ. У періоди невідомості спостерігається зростання попиту на іноземну валюту як засіб збереження вартості активів. Водночас поступова стабілізація економіки та адаптація бізнесу до нових умов сприяють поступовому відновленню рівноваги на валютному ринку.

Таким чином, валютний ринок України в умовах воєнного стану функціонує в умовах поєднання адміністративних обмежень і ринкових механізмів регулювання, що в цілому демонструє свою ефективність. Застосування таких інструментів, як валютні інтервенції, тимчасові обмеження на рух капіталу, фіксація курсу на початковому етапі кризи та подальший перехід до керованої гнучкості, дозволило уникнути різких девальваційних шоків, стабілізувати очікування економічних агентів і забезпечити контрольовану динаміку валютного курсу. Саме комплексність та гнучке використання цих інструментів стали ключовим чинником підтримки макрофінансової стабільності держави в умовах підвищених ризиків.

#### **Список використаних джерел**

1. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова від 24 лютого 2022 року № 18. НБУ. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_24022022\\_18](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18) (дата звернення: 10.03.2026).
2. Малишко Є. О. Аналіз ефективності втручань НБУ у валютний ринок для регулювання курсу гривні. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6102> (дата звернення: 12.03.2026).

3. Національний банк України. НБУ впроваджує керовану гнучкість обмінного курсу, що посилить стійкість валютного ринку та економіки. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-vprovadjuje-ke-rovanu-gnuchkist-obminnogo-kursu-scho-posilit-stiykist-valyutnogo-rinku-ta-ekonomiki> (дата звернення: 12.03.2026).
4. Козловський С. Моделювання та прогнозування валютного курсу в Україні методами штучного інтелекту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. Том 3 (62). С. 144–156. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.62.2025.4716> (дата звернення: 15.03.2026).

**І. О. Горобець**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*науковий керівник: к. е. н., доц. Л. Є. Борисова*

## **НЕБАНКІВСЬКІ ФІНАНСОВІ УСТАНОВИ В УКРАЇНІ ТА ЇХ РОЛЬ У СУЧАСНІЙ ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ**

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку України особливого значення набуває діяльність небанківських фінансово-кредитних установ. Вони є важливою складовою системи фінансового посередництва, оскільки забезпечують надання спеціалізованих фінансових послуг, доповнюють банківський сектор та розширюють доступ населення і суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів [1; 5]. Саме тому дослідження сутності небанківських фінансово-кредитних установ, їх основних видів і ролі у сучасній фінансовій системі України є актуальним.

Відповідно до законодавства, фінансові послуги пов'язані з операціями з фінансовими активами, які здійснюються в інтересах третіх осіб або у передбачених законом випадках за власний рахунок [1]. У цьому контексті небанківські фінансово-кредитні установи є учасниками ринку фінансових послуг, які не є банками, але мають право надавати окремі фінансові послуги. Отже, НФКУ являють собою важливий елемент фінансової системи, що функціонує паралельно з банківським

сектором і забезпечує кредитування, страхування, надання гарантій, фінансовий лізинг, факторинг та інші операції [1; 2].

Сутність НФКУ полягає в тому, що вони здійснюють фінансове посередництво у спеціалізованих сегментах ринку. На відміну від банків, такі установи не мають універсального характеру діяльності, а зосереджуються на окремих видах фінансових послуг. Саме це забезпечує більшу гнучкість у задоволенні потреб населення та бізнесу, сприяє розвитку конкуренції та формує більш диверсифіковану модель фінансової системи [2, с. 1–2; 3, с. 2–4].

За даними Національного банку України, до основних учасників ринку небанківських фінансових послуг належать [4]:

- страховики;
- кредитні спілки;
- ломбарди;
- фінансові компанії;
- колекторські компанії.

Кожен із цих видів установ виконує власну функцію у фінансовій системі. Зокрема:

- кредитні спілки функціонують на кооперативних засадах і забезпечують взаємне кредитування своїх членів [6, ст. 3];
- ломбарди надають короткострокові позики під заставу майна;
- фінансові компанії здійснюють надання позик, факторинг, фінансовий лізинг та інші фінансові операції [4; 5];
- страховики забезпечують страховий захист майнових інтересів фізичних і юридичних осіб [5].

Особливе значення НФКУ полягає в їх ролі у сучасній фінансовій системі України. Вони не лише доповнюють банківський сектор, а й забезпечують функціонування тих сегментів ринку, які потребують вузької спеціалізації. Їх роль проявляється у такому [3; 5]:

- розширенні доступу до фінансових послуг для населення і малого бізнесу;
- розвитку конкуренції на фінансовому ринку;
- диверсифікації фінансових інструментів;
- підвищенні гнучкості фінансової системи в цілому.

Розвиток небанківських фінансово-кредитних установ в Україні відбувається в умовах оновлення нормативно-правової бази та посилення державного регулювання. Національний банк України наголошує на необхідності вдосконалення підходів до регулювання небанківського сектору, посилення прозорості діяльності його учасників, впровадження ризик-орієнтованого нагляду та підвищення рівня захисту споживачів фінансових послуг [3, с. 2–6]. Сучасні аналітичні матеріали НБУ підтверджують, що небанківський фінансовий сектор продовжує адаптуватися до нових вимог щодо звітності, капіталу та організації діяльності [5, с. 1–4]. Це свідчить про те, що НФКУ вже є не другорядним доповненням до банківської системи, а самостійною складовою фінансового ринку.

В умовах воєнного стану діяльність небанківських фінансових установ набула особливого значення, оскільки вони забезпечують безперервність частини фінансових послуг навіть за умов підвищених ризиків та економічної нестабільності. За даними НБУ, у IV кварталі 2025 року активи страховиків і фінансових компаній зросли, тоді як активи кредитних спілок і ломбардів скоротилися, що свідчить про нерівномірний вплив війни на різні сегменти НФКУ. Водночас страхові компанії розвивають продукти страхування майна від воєнних ризиків, а фінансові компанії зберігають важливу роль у забезпеченні населення та бізнесу доступом до фінансових послуг. Отже, навіть у воєнний час небанківський сектор залишається важливою складовою фінансової системи України.

Підсумовуючи, небанківські фінансово-кредитні установи є невід’ємним елементом сучасної фінансової системи України, оскільки забезпечують функціонування спеціалізованих сегментів ринку фінансових послуг, доповнюють банківський сектор та розширюють можливості фінансового посередництва. Їх розвиток в Україні свідчить про зростання значення небанківського сектору в умовах трансформації економіки та посилення регуляторних вимог. У сучасних умовах, зокрема під час воєнного стану, НФКУ продовжують виконувати важливу економічну функцію, забезпечуючи доступ населення і бізнесу до окремих фінансових послуг. Подальше зміцнення їх ролі залежить від ефективного державного регулювання, фінансової

стійкості установ, прозорості їх діяльності та підвищення довіри споживачів.

### **Список використаних джерел**

1. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14 груд. 2021 р. № 1953-ІХ. ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1953-20?> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Огляд небанківського фінансового ринку. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. 2020. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Огляд\\_НБФУ\\_pr\\_2020-10-22.pdf?v=4&](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Огляд_НБФУ_pr_2020-10-22.pdf?v=4&) (дата звернення: 15.04.2026).
3. Майбутнє у регулюванні небанківського фінансового сектору в Україні Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. 2018. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/NBFIs\\_regulation\\_Draft\\_concept\\_2018.pdf?](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBFIs_regulation_Draft_concept_2018.pdf?) (дата звернення: 15.04.2026).
4. Реєстр показників звітності учасників ринку небанківських фінансових послуг. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbureport/statreport-nonbanking?> (дата звернення: 15.04.2026).
5. Огляд небанківського фінансового сектору. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. 2026 р. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Nonbanking\\_Sector\\_Review\\_2026-03.pdf?](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2026-03.pdf?) (дата звернення: 15.04.2026).
6. Про кредитні спілки : Закон України від 14 лип. 2023 р. № 3254-ІХ. ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3254-20> (дата звернення: 15.04.2026).

**А. О. Гусєв**

*здобувач 3 року навчання третього (освітньо-наукового) рівня  
вищої освіти*

*спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. О. В. Побережець*

## **ПОДАТКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

В умовах критичної депопуляції в Україні та вичерпаності неоліберальних моделей, що базуються на міграційному заміщенні, стратегічним пріоритетом стає забезпечення природного

відтворення населення. Альтернативою накопичення людського капіталу шляхом імпорту трудових ресурсів є стимулювання народжуваності шляхом розбудови суверенної фіскальної вертикалі. Це передбачає впровадження адаптивної моделі оподаткування, де податкові механізми трансформуються у важелі прямого стимулювання сімейно-центрованого відтворення як фундаменту національної суб'єктності та довгострокової макроекономічної стійкості.

Сучасний економічний дискурс щодо демографії здебільшого обмежується концепцією соціальних інвестицій або лібералізацією ринку праці для мігрантів. Проте, в умовах світової фрагментації, сталий розвиток неможливий без фізичного відтворення ресурсів всередині країни через обмеження майбутнього людського потенціалу та посилення фіскального тиску на соціальну систему [1, с. 122]. Масове міграційне заміщення як швидкий захід щодо компенсації природних втрат народонаселення призводить до атомізації суспільства, руйнування соціальної згуртованості та падіння рівня довіри між різними групами суспільства, що в довгостроковій перспективі дестабілізує макроекономічну систему та порушує її стабільність і стійкість.

Технологічним базисом нової податкової політики держави стає цифрова трансформація. Варто відзначити, що в новітніх умовах руйнування єдиного глобального світу у зв'язку з глобальною регіоналізацією цифровізація здебільшого розглядається не як самоціль та процес побудови сервісної економіки, а як інструмент модернізації реального сектору та підвищення ефективності відповідних державних політик [2].

У контексті демографічної безпеки діджиталізація фіскального простору передбачає:

- побудова цифрової фіскальної вертикалі (створення інтегрованих державних реєстрів, що дозволяють здійснювати автоматичний моніторинг демографічного стану без втручання в приватність громадян з метою автоматичного перерахування податкових зобов'язань податковими агентами для мінімізації трансакційних витрат);
- впровадження алгоритмічного оподаткування (перехід від статичних податкових ставок до динамічних алгоритмів,

що коригують податкове навантаження на домогосподарство в режимі реального часу за рахунок впровадження загального сімейного доходу як бази оподаткування із диференційованими прогресивними ставками із застосуванням спеціальних податкових пільг для багатодітних сімей).

В межах адаптивної моделі оподаткування, орієнтованої на покращення демографічного стану України, доцільними є наступні вектори трансформації:

- перехід до системи сімейного оподаткування (об'єктом оподаткування ПДФО має стати не дохід окремого індивіда, а сукупний сімейний дохід як базової економічної одиниці. До загального доходу домогосподарства повинен застосовуватися спеціальний знижувальний коефіцієнт в залежності від кількості дітей, що матиме характер податкової пільги для багатодітних сімей) [3, с. 122];

- впровадження прогресивної шкали оподаткування для ПДФО (застосування різних податкових ставок для ПДФО в залежності від загального доходу домогосподарства у спосіб, за якого за нижчого доходу знижуватиметься і податкова ставка з метою зменшення загального фіскального тиску на домогосподарства з низьким рівнем доходів);

- створення цифрових капіталізаційних рахунків (замість звичайних бюрократичних бюджетних субсидій пропонується впровадження механізму «податкового кешбеку», тобто зарахування частини сплаченого ПДФО на спеціальні рахунки із чітким цільовим призначенням, спрямованим на розвиток дітей як майбутніх платників податків);

- реформування ЄСВ як платежу податкового характеру (впровадження пільгових ставок ЄСВ для багатодітних батьків з метою підвищення економічного стимулювання роботодавців щодо працевлаштування цієї групи громадян).

Невід'ємною складовою фіскальної політики, орієнтованої на демографічне відновлення країни, має стати система податкового протекціонізму, орієнтована на репатріацію громадян України, які внаслідок війни перебувають за кордоном. Замість масового екстенсивного залучення іноземної робочої сили, пропонується автоматизоване адміністрування тимчасового

зниження базової ставки ПДФО для громадян України, які повертаються в національну юрисдикцію для працевлаштування в реальному секторі економіки. Завдяки цифровій фіскальній вертикалі зі створенням відповідних електронних державних реєстрів процедура надання таких преференцій реалізується безпосередньо через податкових агентів, що зменшує корупційні ризики та усуває паперовий документообіг. Такий підхід забезпечує капіталізацію внутрішнього ринку праці та перешкоджає подальшій атомізації суспільства, пов'язаній із масовою імміграцією.

Трансформація податкової системи України в умовах цифровізації має еволюціонувати від фіскального збирання до активного проєктування макроекономічного базису. Реалізація запропонованих інструментів (сімейне оподаткування, цифрових капіталізаційних рахунків, реформування ПДФО і ЄСВ тощо) забезпечить подолання демографічної кризи без ризиків втрати суспільної згуртованості. Це сформує надійний фундамент національної суб'єктності та макроекономічної стійкості держави в новітніх мінливих умовах глобальної регіоналізації.

### **Список використаних джерел**

1. Гусєв А. О. Концепція макроекономічної стабільності в умовах новітньої світової кон'юнктури. *Теорія, методологія і практика організації фінансових відносин в умовах глобальної турбулентності: актуальна проблематика і шляхи її вирішення* : мат. IX міжн. наук.-практ. конф., м. Одеса, 31 жовтня 2025 р. Одеса, 2025. С. 120–123.
2. Hausmann, R. (2024), *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*, MIT Press Edition, Cambridge, USA.
3. Найденко О. Є., Карпова В. В. Обґрунтування переваг та недоліків оподаткування сімейних доходів. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2022. Вип. 1 (68). С. 120–126.

**О. О. Климович**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Облік і оподаткування»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. О. В. Побережець*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ**

Мале підприємництво є важливим сектором національної економіки, який забезпечує розвиток конкурентного середовища, сприяє підвищенню економічної активності та виступає одним із ключових чинників сталого економічного зростання.

У сучасних умовах функціонування національної економіки малі підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стабільності, розвитку підприємництва, створенні робочих місць та формуванні конкурентного середовища. Ефективне функціонування суб'єктів малого бізнесу значною мірою залежить від належної організації бухгалтерського обліку, який забезпечує формування достовірної інформації для прийняття управлінських рішень, контролю за використанням ресурсів та виконанням вимог чинного законодавства.

А отже, питання організації обліку на малих підприємствах стає дедалі важливим, що пов'язано із особливостями функціонування таких суб'єктів господарювання.

Облік на малих підприємствах – це, по суті, як вибудована система: збираєш, фіксуєш, зводиш докупи всю інформацію про справи підприємства, щоб керівництво бачило, що відбувається, і контролювало ресурси [1, с. 45].

Практика функціонування малих підприємств свідчить, що організація бухгалтерського обліку на таких суб'єктах господарювання має низку специфічних особливостей. Зокрема, для малих підприємств характерним є застосування спрощеної системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності, використання скороченого Плану рахунків бухгалтерського обліку, а також відносно невеликий обсяг господарських операцій порівняно з великими підприємствами.

Важливою особливістю є також поєднання бухгалтером облікових функцій із виконанням окремих управлінських, аналітичних та контрольних завдань, що зумовлено обмеженістю кадрових ресурсів. Крім того, суб'єкти малого підприємництва мають можливість складати фінансову звітність за спрощеними формами, що сприяє зменшенню адміністративного навантаження та оптимізації облікового процесу [2, с. 112].

Організація обліку на малих підприємствах має певні особливості, зумовлені масштабами діяльності, обмеженістю фінансових і трудових ресурсів, спрощеною системою оподаткування та необхідністю оптимізації витрат на ведення обліку. Відповідно до чинного законодавства суб'єкти малого підприємництва можуть застосовувати спрощену систему бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що передбачає скорочений план рахунків, спрощені форми реєстрів та фінансової звітності.

Однією з характерних рис організації обліку на малих підприємствах є поєднання функцій бухгалтерського обліку та управління в межах обмеженої кількості працівників. У багатьох випадках облікові функції виконує власник підприємства або один бухгалтер, що потребує високого рівня професійної компетентності та універсальності знань. Водночас така практика може негативно впливати на якість внутрішнього контролю та достовірність облікової інформації.

Сучасний етап розвитку бухгалтерського обліку на малих підприємствах характеризується активним впровадженням цифрових технологій та автоматизованих систем обліку. Використання спеціалізованого програмного забезпечення сприяє підвищенню оперативності обробки інформації, зменшенню кількості помилок та оптимізації облікових процесів. Разом із тим цифровізація обліку потребує додаткових фінансових витрат, підвищення рівня цифрових компетентностей працівників та забезпечення захисту інформації.

Серед основних проблем розвитку організації обліку на малих підприємствах доцільно виокремити нестабільність нормативно-правового регулювання, складність податкового законодавства, недостатній рівень автоматизації облікових процесів, дефіцит кваліфікованих кадрів та обмежені фінансові

можливості для впровадження сучасних інформаційних технологій.

Крім того, додатковими викликами є економічна нестабільність, інфляційні процеси та вплив воєнного стану на діяльність суб'єктів господарювання.

Одним із ключових факторів організації обліку на малих підприємствах є вибір системи оподаткування. Від обраного режиму оподаткування залежать особливості ведення бухгалтерського та податкового обліку, склад і порядок подання звітності. Значна частина суб'єктів малого підприємництва здійснює діяльність із застосуванням спрощеної системи оподаткування, яка передбачає сплату єдиного податку та спрямована на зменшення облікового навантаження і спрощення процедур адміністрування господарської діяльності.

Раціональна організація бухгалтерського обліку на малих підприємствах сприяє підвищенню ефективності управління, скороченню адміністративних витрат, прискоренню обробки облікової інформації та забезпеченню оперативного реагування на зміни господарського середовища. Разом із тим функціонування облікової системи супроводжується низкою проблем, зокрема недостатнім рівнем цифровізації, обмеженістю фінансових ресурсів для впровадження сучасних програмних продуктів, нестачею висококваліфікованих фахівців, нестабільністю податкового законодавства та ризиками, пов'язаними з концентрацією облікових і управлінських повноважень в одній особі [3, с. 78].

Одним із пріоритетних напрямів розвитку системи бухгалтерського обліку на малих підприємствах є цифровізація облікових процесів. Впровадження сучасних інформаційних технологій та спеціалізованих програмних продуктів сприяє автоматизації облікових процедур, мінімізації ризику помилок, підвищенню достовірності фінансової інформації та ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством.

Удосконалення організації бухгалтерського обліку на малих підприємствах потребує впровадження сучасних цифрових рішень, підвищення рівня професійної підготовки облікових

працівників, спрощення нормативного регулювання та розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Саме це сприятиме підвищенню ефективності діяльності малих підприємств, забезпеченню прозорості бізнес-процесів та зміцненню їх конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Таким чином, організація бухгалтерського обліку на малих підприємствах характеризується низкою специфічних особливостей, зумовлених масштабами господарської діяльності, обмеженістю фінансових і кадрових ресурсів, а також застосуванням спрощених підходів до ведення обліку та складання звітності.

Водночас ефективна організація облікового процесу є важливою передумовою забезпечення прозорості діяльності, підвищення якості управлінських рішень та раціонального використання ресурсів підприємства. Подальший розвиток системи обліку на малих підприємствах пов'язаний із впровадженням сучасних інформаційних технологій, удосконаленням нормативно-правового регулювання та підвищенням рівня професійної компетентності облікових працівників, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва та їх сталому розвитку в умовах динамічних змін економічного середовища.

#### *Список використаних джерел*

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік у малому бізнесі: навч. посібник. Житомир: ПП «Рута», 2020. 256 с.
2. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: підручник. Київ: Алерта, 2021. 928 с.
3. Жук В. М. Облік і звітність суб'єктів малого підприємництва в Україні. Економіка АПК. 2019. № 3. С. 74–80.

**О. Р. Крамаренко, М. В. Фтомович**  
*здобувачки III курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*спеціальність «Облік і оподаткування»*  
*Науковий керівник: к.е.н., доц. О. Г. Дроздова*

## **СУТТЄВІСТЬ В АУДИТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ**

У сучасних умовах розвитку економіки аудит відіграє важливу роль у забезпеченні достовірності фінансової інформації. Однією з ключових категорій аудиту є суттєвість, яка визначає межу між допустимими викривленнями у фінансовій звітності та такими, що можуть впливати на економічні рішення користувачів. Саме через поняття суттєвості аудитор формує підхід до перевірки, визначає обсяг процедур та оцінює результати аудиту.

Суттєвість має складну економічну природу, оскільки поєднує як кількісні, так і якісні характеристики інформації. У наукових джерелах підкреслюється, що суттєвість – це абсолютна величина викривлення в фінансовій звітності, яка може вплинути на прийняття економічних рішень користувачів. Це означає, що фінансова звітність не повинна бути ідеально точною, однак вона має бути достатньо достовірною для прийняття управлінських рішень.

Водночас суттєвість не обмежується лише числовими показниками. Вона також враховує характер викривлень, їх причини та вплив на загальне сприйняття фінансового стану підприємства. Як зазначається у дослідженні, суттєвою вважається інформація, відсутність якої може вплинути на рішення користувачів фінансової звітності [1]. Таким чином, навіть незначні за сумою помилки можуть бути визнані суттєвими, якщо вони мають вагомий зміст або змінюють економічну сутність показників.

Практичне застосування суттєвості регламентується міжнародними стандартами аудиту, зокрема МСА 320. Відповідно до цього стандарту, аудитор на етапі планування визначає

рівень суттєвості для фінансової звітності в цілому. У наукових джерелах зазначено, що концепція суттєвості в аудиті застосовується при плануванні та проведенні аудиту, а також при оцінці впливу ідентифікованих викривлень [2]. Це підкреслює її універсальний характер та важливість на всіх етапах аудиторського процесу.

Одним із ключових питань є вибір бази для визначення суттєвості. На практиці аудитори використовують різні показники: прибуток до оподаткування, чистий дохід, загальну суму активів або власний капітал. Вибір залежить від галузі діяльності підприємства та потреб користувачів фінансової інформації. Наприклад, для прибуткових підприємств найбільш релевантним є показник прибутку, тоді як для компаній зі значними активами – балансова вартість майна.

В українській практиці аудитори також орієнтуються на рекомендації Міністерства фінансів України. У відповідному листі зазначено, що «суттєвість – це характеристика облікової інформації, яка визначає її здатність впливати на рішення користувачів фінансової звітності». На основі цього підходу сформовано орієнтовні межі суттєвості, які використовуються як практичний інструмент при проведенні аудиту.

Зокрема, у професійній практиці застосовуються такі орієнтири:

- 0,1–0,5 % від вартості активів або власного капіталу;
- 0,5–2 % від чистого доходу;
- 2–5 % від прибутку від операційної діяльності [1].

Важливо підкреслити, що ці показники не є жорсткими нормативами. Аудитор самостійно визначає конкретний рівень суттєвості залежно від рівня ризику, якості системи внутрішнього контролю та специфіки діяльності підприємства. Якщо ризик викривлень високий, поріг суттєвості зменшується, що призводить до збільшення обсягу аудиторських процедур.

Наступним важливим етапом є визначення суттєвості для виконання (*performance materiality*). Вона встановлюється на рівні нижчому за загальну суттєвість і зазвичай становить 60–85 % від її значення. Такий підхід дозволяє врахувати ризик накопичення незначних викривлень, які у сукупності можуть перевищити встановлений поріг.

Крім того, у практиці аудиту застосовується поняття «очевидно незначних викривлень». Це такі помилки, які через свій малий розмір не можуть вплинути на рішення користувачів і тому не підлягають детальному аналізу. Зазвичай їх поріг становить 1–5 % від загальної суттєвості.

Особливе значення має якісний аспект суттєвості. У ряді випадків навіть незначні викривлення можуть суттєво впливати на фінансову звітність. Загальну помилку показників фінансової звітності можна визначити як відносне значення базового показника або за наслідками комплексної оцінки суттєвості [2].

Наприклад, якщо помилка призводить до зміни фінансового результату (збиток перетворюється на прибуток) або дозволяє підприємству виконати умови кредитного договору, вона вважається суттєвою незалежно від її абсолютного розміру. Це ще раз підтверджує, що суттєвість є не лише математичною, а й економічною категорією.

Таким чином, суттєвість виступає інструментом, який дозволяє аудитору зосередити увагу на найбільш важливих аспектах фінансової звітності. Вона забезпечує ефективність аудиторського процесу, оптимізує використання ресурсів та підвищує якість аудиторських висновків.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що суттєвість є невід'ємним елементом сучасного аудиту, який поєднує нормативні вимоги, аналітичні методи та професійне судження аудитора. Її правильне визначення дозволяє забезпечити достовірність фінансової інформації та підвищити рівень довіри до результатів аудиту.

#### **Список використаних джерел**

1. Про суттєвість у бухгалтерському обліку і звітності: Лист Міністерства фінансів України від 29.07.2003 р. № 31-04200-20-25/190. ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-108201-03#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
2. Костирко Р. О. Комплексна оцінка ризику в аудиті фінансової звітності: методичні аспекти та забезпечення якості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-47> (дата звернення: 11.05.2026).

**С. С. Липинська**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня освіти  
спеціальності «Облік і оподаткування»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. О. В. Побережець*

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В УКРАЇНІ**

На сучасному етапі розвитку економіки суттєво зростає значення нефінансових аспектів діяльності підприємств, які виходять за межі традиційних фінансових показників. Господарська діяльність суб'єктів господарювання здійснює вагомий вплив на екологічну сферу, соціальний добробут населення та систему корпоративного управління. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування та використання нових підходів до звітності, зокрема нефінансової та інтегрованої звітності.

На думку науковців, «в Україні нефінансова звітність знаходиться на початковому етапі свого становлення і поширення досвіду з її складання серед представників вітчизняного бізнесу» [2, с. 9], що зумовлено недостатньою нормативно-правовою регламентацією, відсутністю уніфікованих методичних підходів, а також недостатнім рівнем усвідомлення суб'єктами господарювання її сутності, значення та ролі у забезпеченні прозорості й сталого розвитку підприємства.

«Нефінансова звітність є системою узагальнення інформації про діяльність підприємства, яка не відображається у фінансовій звітності, але має суттєвий вплив на його довгострокову ефективність» [1, с. 2].

У свою чергу, до складу нефінансових показників належать:

- екологічні (викиди в біосферу, використання природних ресурсів, енергоефективність);
- соціальні (умови праці на підприємстві, розвиток персоналу, використання людського ресурсу);
- управлінські (структура управління, корпоративна етика).

Сутність нефінансової звітності проявляється через низку факторів. Вона має комплексний характер, тобто поєднує кількісні та якісні показники, та спрямована на задоволення потреб

широкого кола користувачів інформації та стейкхолдерів. «Традиційна фінансова звітність не забезпечує повного відображення результатів діяльності підприємства, оскільки не враховує низку важливих нефінансових факторів» [1, с. 2], при цьому демонструючи, що нефінансова звітність має тісний взаємозв'язок із фінансовою звітністю, оскільки нефінансові показники суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності та ефективність діяльності підприємства.

Доцільно насамперед виокремити позитивні аспекти впровадження нефінансової звітності. Формування та оприлюднення нефінансової інформації сприяє підвищенню рівня прозорості діяльності підприємства, зміцненню довіри з боку інвесторів, ділових партнерів, органів влади та інших заінтересованих сторін. Крім того, нефінансова звітність розширює інформаційну базу управління, забезпечуючи керівництво підприємства комплексною інформацією щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Важливою перевагою нефінансової звітності є також підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема на міжнародних ринках. Належне розкриття нефінансових показників позитивно впливає на ділову репутацію суб'єкта господарювання, підвищує його інвестиційну привабливість та сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин з іноземними інвесторами та контрагентами.

Поруч із позитивними аспектами існує і низка суттєвих проблем:

- відсутність єдиного нормативно-правового регулювання;
- фінансові та організаційні витрати на збір необхідної інформації;
- некваліфікований персонал;
- загальне нерозуміння мети нефінансової звітності;
- «...вагомою перешкодою поширення практики складання нефінансової звітності є недостатній розвиток культури використання даних нефінансових звітів...» [2, с. 10].

Щоб подолати вищезазначені проблеми, треба на законодавчому рівні адаптувати міжнародні стандарти до національних

умов та сформувати єдину, зрозумілу методологічну базу. Важливу роль відіграє поширення інформації науковцями у галузях економіки, обліку та фінансів, проведення інформаційних заходів та активна допомога від Центру підтримки підприємництва.

Питання впровадження нефінансової звітності залишається предметом активних наукових дискусій. Частина дослідників розглядає нефінансову звітність як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку, підвищення прозорості діяльності підприємств та ефективності корпоративного управління. Водночас інші науковці акцентують увагу на складності її практичної реалізації, значних організаційних і фінансових витратах, а також недостатньому рівні нормативно-методичного забезпечення, що особливо актуально для підприємств, які функціонують в умовах трансформаційної економіки.

Отже, нефінансова звітність є важливим складником сучасної системи корпоративної звітності, який доповнює традиційну фінансову звітність та забезпечує комплексне відображення економічних, соціальних, екологічних і управлінських аспектів діяльності підприємства. Незважаючи на наявність певних проблем і обмежень, її впровадження сприяє підвищенню рівня інформаційної прозорості, зміцненню довіри заінтересованих сторін, зростанню інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання як на національному, так і на міжнародному рівнях.

#### **Список використаних джерел**

1. Манько Ю. Нефінансова звітність як інструмент реалізації стратегії сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 85. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-20> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Долбнєва Д. В. Значення нефінансової звітності для підприємств України на етапі ринкових трансформацій. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2021. No 54/2021. DOI: 10.24412/3453-9875-2021-54-2-9-15 (дата звернення: 10.05.2026).

**І. Д. Олійник**

*здобувач II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування  
та фондовий ринок»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Борисова Л. Є.*

## **СТРАХОВИЙ РИНОК ЯК СТАБІЛІЗАТОР ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ**

Досліджувана тема є актуальною, оскільки у сучасних умовах макроекономічної нестабільності фінансова система потребує надійних механізмів амортизації шоків. Сьогодні страхування – це вже давно не просто пасивний збір премій, а реальний інструмент, який дозволяє «гасити» фінансові пожежі ще на стадії їхнього виникнення. Тому на практиці виникає необхідність детального аналізу того, як саме цей сектор може розвантажити державний бюджет у 2026 році.

Перш за все, варто звернути увагу на те, що методологічні засади та актуальний стан ринку детально викладені у звітах Національного банку України [1]. Якщо проаналізувати останні цифри, то стає очевидним: ринок проходить через досить болісний, але необхідний етап «санітарної» очистки. Кількість компаній зменшується, але ті, хто залишається, змушені грати за жорсткими правилами прозорості (стандарти Solvency). По суті, ми спостерігаємо перехід від кількісних показників до якісної стійкості активів.

Варто також врахувати дані профільної аналітики Insurance TOP [2]. Попри складні обставини, обсяги виплат за ризиковими договорами не лише не впали, а й демонструють приріст. Це говорить про те, що бізнес нарешті почав сприймати страхування як реальний елемент фінансової безпеки, а не як формальну статтю витрат. Проте є й «зворотний бік медалі». Звіти про фінансову стабільність НБУ [3] прямо вказують на те, що наш ринок досі критично залежить від автострахування («автоцивілка» та «Зелена картка»). Це робить систему дещо однобокою та вразливою до змін лише в одному сегменті.

Окремо слід зупинитися на важливості механізмів перестраховування як глобального щита фінансової стійкості. У 2026 році локальний ринок не може самостійно поглинати всі масштабні катастрофічні ризики, тому ефективне міжнародне перестраховування дозволяє «експортувати» частину вітчизняних ризиків великим іноземним гравцям. Це фактично означає залучення додаткового іноземного капіталу в українську економіку під час великих виплат, що суттєво розвантажує не лише страховиків, а й банківську систему, яка часто виступає вигодонабувачем у заставних операціях.

На мою думку, ми зараз перебуваємо на порозі фундаментальних змін у питанні інвестицій. Страхові компанії – це чи не єдине джерело «довгих грошей», яких так не вистачає нашій економіці. На відміну від банківських депозитів, страхові резерви можуть працювати на державу десятиліттями, інвестуючись у відновлення інфраструктури чи цінні папери. Але тут ми впираємося в головну проблему – тотальну недовіру населення. Люди готові нести гроші в банк, бо там є державні гарантії, але досі з острахом дивляться на накопичувальне страхування життя. Без зміни цього ментального бар'єру страховий ринок так і залишиться «молодшим братом» банківської системи.

Додатковим драйвером розвитку є впровадження принципів ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) у діяльність фінансових установ. Сучасні страхові продукти дедалі частіше орієнтуються на стимулювання «зеленої» економіки та соціальної відповідальності бізнесу. Страховик у цьому контексті стає не просто «касиром», який виплачує відшкодування, а стратегічним аудитором, що допомагає підприємствам мінімізувати екологічні та управлінські ризики. Така трансформація сприяє модернізації всього промислового сектору, створюючи довгострокову фінансову стабільність на рівні цілих галузей.

Ще один критичний аспект – цифрова трансформація. Сьогодні клієнт не хоче йти в офіс і заповнювати стоси паперів. Впровадження InsTech та автоматизованого врегулювання збитків – це вже не розкіш, а питання виживання для страховиків. Але цифровізація тягне за собою й нові ризики: від

витоку даних до алгоритмічних помилок у підрахунку тарифів. Це вимагає від нас, як від майбутніх фінансистів, зовсім іншого рівня підготовки.

Крім того, стратегічна роль ринку у 2026 році полягає у синергії з державним сектором через механізми державно-приватного партнерства. Створення спільних страхових пулів для покриття специфічних ризиків, які є надто великими для приватних компаній, дозволяє побудувати «захисну парасольку» над критичною енергетикою та агросектором. Таке партнерство дозволяє трансформувати страхування з обов'язкового «податкового» тягаря на свідомий та ефективний інструмент управління національним капіталом.

Так, на нашу думку, питання розвитку страхового ринку є не просто актуальним, а стратегічним. Для того, щоб сектор повноцінно запрацював як стабілізатор, потрібно не лише посилювати підходи до регуляції, а й стимулювати розвиток банкострахування (Bancassurance). Лише через прозорість та інтеграцію з банками можна повернути довіру людей. Зазначимо, що страховий ринок має стати не просто місцем, де купують поліси, а надійним інвестиційним фундаментом для відновлення всієї країни.

#### **Список використаних джерел**

1. Огляд небанківського фінансового сектору: Звіт Національного банку України від трав. 2025 р. *Офіційне інтернет-представництво Національного банку України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Nonbanking\\_Sector\\_Review\\_2025-05.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2025-05.pdf) (дата звернення: 05.05.2026).
2. Підсумки страхового ринку України : Аналітичний звіт Insurance TOP за 2025 р. Асоціація «Страховий бізнес» – офіційна інтернет-сторінка. URL: <https://insurancebiz.org/discuss/rating/detail.php?ID=12362> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Звіт про фінансову стабільність : Звіт Національного банку України від груд. 2025 р. *Офіційне інтернет-представництво Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 05.05.2026).

**M. V. Malenko**  
*3rd-year Bachelor's student,*  
*Specialty "Finance, Banking, Insurance and the Stock Market"*  
*Supervisor: PhD in Economics, Associate Professor L. E. Borisova*

## **PROBLEMS WITH UKRAINE'S CURRENT PENSION SYSTEM**

Ukraine's pension architecture was reshaped following the 2003 reform, when the Verkhovna Rada passed the Laws "On Mandatory State Pension Insurance" and "On Non-State Pension Provision" [1–2]. These regulations established a multi-tier system consisting of solidarity, funded, and non-state elements. The reform was designed to modernize pension provision and raise overall living standards, yet in practice only two components are fully operational today. The funded pillar, although introduced at the legislative level long ago, has still not been implemented in a functional form since 2004, which makes it one of the key unresolved issues of the system.

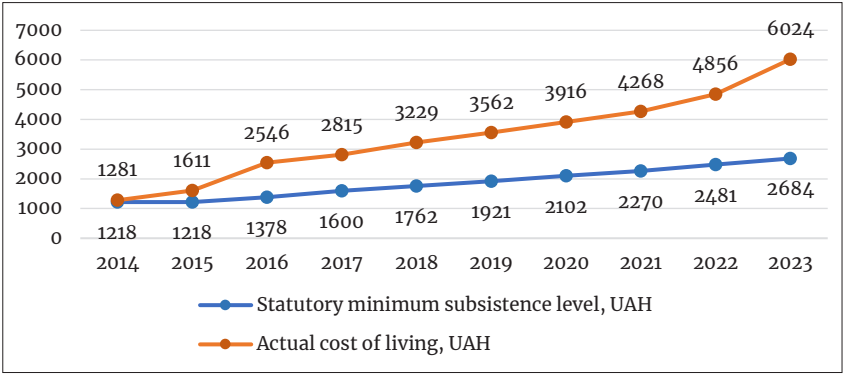
The Law "On Mandatory State Pension Insurance" outlines the institutional design of the funded pillar, including participant categories and principles of pension asset administration [1]. However, the existence of formal regulation has not translated into real implementation. As V. S. Tarasenko emphasizes, the funded system is constrained by a set of structural difficulties. Among the most significant are the absence of a fully operational Accumulated Fund, persistently low income levels that limit contribution capacity, and ongoing financial instability within the Pension Fund. These challenges are further reinforced by macroeconomic volatility, inflationary pressure, limited trust in non-state pension institutions, and an immature financial market that restricts effective long-term investment of pension resources [3].

Given this situation, partial reform measures are insufficient. A more systemic transformation is required, including greater institutional transparency, clearer regulatory rules for participants, and wider financial literacy among the population to improve understanding of pension mechanisms. Meanwhile, the solidarity

pillar is also experiencing increasing stress. Following Russia’s full-scale invasion of Ukraine on 24 February 2022, large-scale migration flows and demographic disruption have intensified. As a result, the ratio between contributors and pensioners is deteriorating, creating additional long-term pressure on the state pension budget.

Another structural constraint is the scale of the shadow economy. In 2021, it was estimated at roughly 32% of GDP [4]. In practical terms, this indicates widespread underreporting of wages, which leads to partial or complete non-payment of pension contributions. Such behavior directly reduces future pension entitlements and weakens the financial sustainability of the system, while simultaneously increasing reliance on administrative control and enforcement mechanisms.

An additional determinant of pension adequacy is the subsistence minimum. Ukraine applies two parallel benchmarks: one officially approved in the annual State Budget and another calculated by the Ministry of Social Policy based on real consumption patterns (Fig. 1) [5].



**Fig. 1. Trends in the subsistence minimum for able-bodied persons**  
*Source: adapted from [5]*

Available data show a significant divergence between these indicators. The statutory minimum remains considerably lower (more than twice below the calculated level) primarily due to fiscal limitations. At the same time, the methodological basis for the

“actual” subsistence minimum is itself outdated. The consumer basket is not revised with sufficient regularity, nutritional standards remain below WHO recommendations and are biased toward carbohydrate-dominant consumption, and key modern expenditure categories such as housing, healthcare, education, and communication are either underrepresented or excluded, while obsolete components are still included [5].

As a result, pension levels are structurally disconnected from real living costs. When the subsistence benchmark is underestimated, pension payments cannot ensure adequate living standards. The voluntary third pillar also faces constraints, primarily due to low public confidence in financial institutions, shaped by macroeconomic instability and negative historical experiences.

In sum, Ukraine’s pension system is influenced by a set of interrelated economic, institutional, and demographic pressures. Addressing them requires not incremental adjustments but coordinated reform steps, including the practical launch of the funded pillar, strengthening financial resilience, reducing the shadow economy, and gradually restoring public trust in the pension system.

### References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003, July 9). *On mandatory state pension insurance* (Law of Ukraine No. 1058-IV). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text> (accessed April 15, 2026).
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003, July 9). *On non-state pension provision* (Law of Ukraine No. 1057-IV). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text> (accessed April 15, 2026).
3. Tarasenko, V. S. (2019). Prospects for introducing a funded pension insurance system. *Scientific Bulletin of the International Humanities University*, (38), 103–105. [in Ukrainian].
4. Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). Trends of the shadow economy : official website. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (accessed April 15, 2026).
5. Living wage in Ukraine: Poverty or decent standard of living? *Ekonomichna Pravda*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/6/706251/> (accessed April 15, 2026).

**О. А. Повідіш**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок»  
Науковий керівник: к. е. н., доц. Л. Є. Борисова*

## **ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ТА БЛОКЧЕЙН ЯК НОВІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ**

Сучасні фінансові технології повністю перевертають наше розуміння грошей. Блокчейн та віртуальні активи дають можливість проводити різноманітні розрахунки абсолютно самостійно. Банки як посередники тут більше не потрібні. Це стосується навіть складних міжнародних переказів. Звісно така шалена популярність криптоактивів серйозно впливає на світову економіку. Змінюється інфляція та загальна монетарна політика. Тому уряди зараз активно шукають шляхи міжнародного регулювання цієї сфери, а центральні банки багатьох держав вже почали створювати власні цифрові гроші [1].

Робота таких систем базується на кількох дуже простих, але потужних принципах. Найголовніший з них це децентралізація. Вона означає, що система працює на базі прозорих технологій, таких як блокчейн, і при цьому не має жодного єдиного центру управління. Про безпеку ваших переказів та конфіденційність даних дбає надійна криптографія. До того ж цифрові валюти надзвичайно швидкі та ефективні так як перекази відбуваються значно оперативніше і з набагато меншими комісіями порівняно зі звичайними банківськими послугами. Важливо й те, що ця технологія є відкритою для всіх. Вона дає доступ до фінансових послуг навіть тим людям, які не мають банківських рахунків, а її інноваційний потенціал постійно розширює можливості всієї фінансової сфери [2].

Справжній переворот відбувся у 2009 році завдяки появі Bitcoin (BTC). Це була найперша у світі цифрова валюта. Вона працює на основі спеціального алгоритму Proof of Work. Головна особливість біткоїна полягає у суворому ліміті випуску. Їх ніколи

не буде більше ніж 21 мільйон. Трохи згодом з'явилася монета Litecoin (LTC). Її створили у 2011 році на базі того ж алгоритму але ліміт збільшили до 84 мільйонів монет. Наступним кроком стала платформа Ripple (XRP) у 2012 році. Її розробили спеціально для швидких міжбанківських переказів. Вона має власний механізм роботи та загальну пропозицію у 100 мільярдів монет. З часом розробники шукали ще більш цікаві рішення. У 2015 році запустили мережу Ethereum (ETH). Тут кількість монет взагалі не обмежується. Але найголовніше це впровадження так званих розумних контрактів. Спочатку Ефіріум використовував алгоритм Proof of Work. Проте розробники згодом перевели його на більш екологічний Proof of Stake. Схожу концепцію розумних контрактів пропонує також мережа Cardano (ADA). Її запустили у 2017 році відразу на екологічному протоколі. Вона має обмеження у 45 мільярдів монет [3].

В основі всіх цих неймовірних змін лежить саме технологія блокчейну. Можна уявити її як відкриту книгу обліку. Усі записи в ній надійно зашифровані та зберігаються як послідовний ланцюжок блоків. Підробити чи непомітно видалити інформацію звідти майже нереально. Для банківського сектору це справжня знахідка. Технологія дає можливість прибрати зайвих посередників і зробити процеси кредитування чи платежів максимально прямими. Відповідно фінансові компанії витрачають значно менше грошей на свою щоденну роботу [4]. Окремо варто згадати про розумні контракти. Це комп'ютерні програми здатні самостійно виконувати угоди. Умови прописуються заздалегідь і жодна третя сторона не може втрутитися в процес. Саме платформа Ethereum вперше показала масштабні можливості таких контрактів [5]. Додатково блокчейн відкриває неймовірні перспективи для аудиторів та бухгалтерів. Завдяки автоматизації зникає проблема людського фактора чи технічних збоїв. Перевірки стають набагато дешевшими і це дуже допомагає запроваджувати єдині стандарти контролю по всьому світу.

Загалом очевидно що новітні технології це набагато більше ніж просто черговий спосіб оплати. Вони повністю перебудовують звичну для нас фінансову систему. Відсутність централізації та сильна криптографія роблять їх серйозним конкурентом для

класичних банків. Прозорість процесів зростає шаленими темпами. Вартість переказів падає. Оптимізація роботи стає помітною в усіх дотичних сферах фінансів та аудиту.

### **Список використаних джерел**

1. Смерічевський С. Ф., Суздаєва О. С. Світовий досвід регулювання крипто валюти. *Регіональна економіка та управління. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 16–17. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-2> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Княжина Р. Як працює блокчейн та де використовують цю технологію, окрім криптовалюти й NFT. *Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛАБА»* : офіційний сайт. 2025. URL: <https://robotdreams.cc/uk/blog/635-how-blockchain-works> (дата звернення: 27.04.2026).
3. Вридник В. О. Цифрові валюти та їх регулювання: сучасні виклики та аналіз монетарної політики. *Вчені записки: зб. наук. пр. КНЕУ*. 2023. Вип. 33. С. 242–253. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/f8a9d66d-2595-45c6-842a-10fd0a380233/full> (дата звернення: 27.04.2026).
4. Смагло О. В. Перспективи розвитку блокчейн технологій у сфері глобального фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3609/3540> (дата звернення: 27.04.2026).
5. Звягінцева О. Блокчейн: що це за технологія та як вона змінює сучасний бізнес. *ПрАТ «Київстар»* : офіційний сайт. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/blokchejn-shho-cze-za-tehnologiya-ta-yak-vona-zminyuye-suchasniy-biznes> (дата звернення: 27.04.2026).

**Д. С. Пожарська**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Облік і оподаткування»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. В. В. Бутенко*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Соціальні виплати в сучасній системі державних фінансів посідають особливе місце, оскільки забезпечують реалізацію базових соціальних гарантій населенню та виступають інструментом підтримки громадян у складних життєвих обставинах. Йдеться не лише про пенсійне забезпечення чи виплату

допомоги окремим категоріям населення, а про широку систему фінансової підтримки, яка охоплює субсидії, державні компенсації, адресну допомогу, виплати внутрішньо переміщеним особам, підтримку сімей з дітьми та інші напрями соціального фінансування [2]. За умов зростання кількості отримувачів допомоги, збільшення інформаційних потоків та необхідності постійного контролю за бюджетними ресурсами особливої ваги набуває питання організації ефективного бухгалтерського обліку таких операцій.

Тривалий час облік соціальних виплат здійснювався за моделлю, що передбачала значний обсяг ручної роботи: приймання паперових заяв, перевірку документів у декілька етапів, формування облікових реєстрів у різних інформаційних масивах та окреме узгодження даних між відповідними установами [3]. Така система характеризувалася надмірною трудомісткістю, потребувала значних адміністративних ресурсів і створювала ризики неточностей під час обробки інформації. Крім того, за таких умов ускладнився оперативний контроль за цільовим використанням бюджетних коштів, а процес ухвалення управлінських рішень часто спирався на дані, що вже частково втратили актуальність.

Сучасний етап розвитку державного сектору характеризується переходом до цифрових механізмів адміністрування соціальної сфери, що безпосередньо впливає на систему бухгалтерського обліку. Упровадження цифрових технологій змінює сам підхід до накопичення, систематизації та використання облікової інформації. Якщо раніше основним завданням було своєчасно зафіксувати господарську операцію, то нині першочергового значення набуває швидкість обробки даних, їхня достовірність, автоматизована перевірка та можливість оперативного аналітичного узагальнення.

Практичне значення цифровізації полягає у формуванні єдиного інформаційного середовища, у межах якого взаємодіють органи соціального захисту, фінансові підрозділи, державні реєстри та електронні сервіси для населення [3]. Такий підхід забезпечує узгодженість інформації на всіх етапах – від подання заяви до нарахування та фактичного здійснення виплати.

Для бухгалтерського обліку це означає автоматичне відображення частини операцій, скорочення кількості дублюючих записів, підвищення якості аналітичного обліку та спрощення процедури складання звітності.

Особливої уваги заслуговує використання електронного документообігу у сфері соціальних виплат. Цифрове оформлення первинних документів, електронне погодження фінансових операцій, застосування кваліфікованих електронних підписів і централізоване зберігання інформації значно оптимізують документообіг [2]. У результаті зменшується навантаження на працівників фінансових служб, скорочуються строки опрацювання документів та підвищується рівень внутрішнього контролю за правильністю відображення операцій у бухгалтерському обліку.

Водночас цифровізація відкриває нові можливості для підвищення аналітичної цінності облікової інформації. Накопичення великих масивів структурованих даних дозволяє оцінювати тенденції у сфері соціального фінансування, аналізувати динаміку видатків, виявляти диспропорції у розподілі бюджетних ресурсів і прогнозувати майбутнє навантаження на бюджет. У такому контексті бухгалтерський облік перестає бути лише інструментом реєстрації операцій і набуває значення інформаційної основи для формування ефективної соціальної політики.

Разом із перевагами цифрова трансформація облікових процесів висуває нові вимоги до функціонування системи. Насамперед це стосується забезпечення захисту персональних даних, оскільки інформація про отримувачів соціальної допомоги містить значний обсяг конфіденційних відомостей [2]. Не менш актуальним є питання стабільності цифрової інфраструктури, безперебійності роботи електронних систем та своєчасного оновлення програмного забезпечення. Окреме значення має розвиток професійних компетентностей працівників, адже ефективне використання цифрових інструментів прямо залежить від рівня їхньої підготовки та здатності працювати в новому інформаційному середовищі.

У сучасних умовах цифровізація обліку соціальних виплат виступає не просто технологічним нововведенням,

а необхідною передумовою підвищення ефективності державного управління фінансовими ресурсами . Її впровадження сприяє прозорості облікових процедур, посиленню фінансового контролю, більш раціональному використанню бюджетних коштів та підвищенню якості соціального забезпечення населення [1]. Подальший розвиток цього напрямку має ґрунтуватися на комплексному поєднанні сучасних цифрових рішень, нормативного вдосконалення облікової практики та системного розвитку кадрового потенціалу.

#### **Список використаних джерел**

1. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 26.04.2026).
2. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 26.04.2026).
3. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у [...] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.04.2026).

**М. Ф. Садигова**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок»  
Науковий керівник: к. е. н., доц. В. В. Бутенко*

## **РОЛЬ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення глобальних викликів бюджетна система відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного соціально-економічного розвитку держави. Вона виступає не лише інструментом акумуляції та перерозподілу фінансових ресурсів, але й важливим механізмом

реалізації державної політики, спрямованої на підтримку економічного зростання, підвищення рівня життя населення та забезпечення соціальної справедливості [1].

Бюджетна система України визначається як сукупність державного та місцевих бюджетів, побудованих з урахуванням економічних відносин і правових норм. Відповідно до положень Бюджетного кодексу України, вона базується на принципах єдності, збалансованості, самостійності та ефективності використання бюджетних коштів [1]. Саме через бюджет здійснюється фінансування ключових функцій держави, включаючи оборону, освіту, охорону здоров'я, соціальний захист населення та розвиток інфраструктури.

Особливе значення бюджетна система має у соціальній сфері. Через бюджетні видатки держава забезпечує реалізацію соціальних програм, зокрема виплату пенсій, соціальної допомоги, субсидій та фінансування закладів освіти і медицини. Це сприяє зменшенню соціальної нерівності, підтримці вразливих верств населення та формуванню соціальної стабільності в суспільстві [2].

Водночас бюджетна система є важливим інструментом економічного розвитку держави. Через фінансування державних інвестиційних програм, підтримку малого і середнього бізнесу, розвиток інновацій та інфраструктури держава стимулює економічне зростання. Раціональна бюджетна політика сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки та створенню сприятливого інвестиційного клімату [3].

Сучасні тенденції розвитку бюджетної системи пов'язані з необхідністю підвищення її ефективності, прозорості та підзвітності. Серед основних викликів можна виділити дефіцит бюджету, зростання державного боргу, неефективне використання ресурсів та корупційні ризики. У відповідь на ці виклики впроваджуються адаптаційні механізми, такі як середньострокове бюджетне планування, цифровізація бюджетного процесу та посилення фінансового контролю [4].

Важливим напрямом реформування бюджетної системи є децентралізація, яка передбачає передачу частини фінансових ресурсів і повноважень на місцевий рівень. Це дозволяє більш

ефективно використовувати бюджетні кошти, враховувати потреби територіальних громад та забезпечувати їх сталий розвиток [2].

Таким чином, бюджетна система є ключовим інструментом реалізації державної соціально-економічної політики. Вона забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів, підтримує соціальну стабільність, стимулює економічне зростання та сприяє розвитку територій. В умовах сучасних викликів ефективне функціонування бюджетної системи є необхідною передумовою сталого розвитку держави та підвищення добробуту населення.

Варто підкреслити, що бюджетна система виконує не лише розподільчу, а й регулюючу функцію в економіці держави. Через механізми оподаткування, субсидування та державних видатків уряд має змогу впливати на макроекономічні процеси, зокрема рівень зайнятості, інфляцію та динаміку економічного зростання. Збалансована бюджетна політика сприяє стабілізації економічної ситуації в періоди кризових явищ, тоді як надмірний дефіцит може призводити до фінансової нестабільності та зростання боргового навантаження.

Важливим аспектом функціонування бюджетної системи є її роль у забезпеченні регіонального розвитку. Завдяки механізмам міжбюджетних трансфертів держава здійснює вирівнювання фінансової спроможності різних територій, що дозволяє зменшити диспропорції між регіонами. Це особливо актуально для країн із значними соціально-економічними відмінностями між областями. Надання фінансової підтримки менш розвинутих регіонам сприяє підвищенню якості життя населення та створює передумови для їх економічного зростання.

Не менш значущою є інвестиційна функція бюджету. Державні капітальні видатки спрямовуються на розвиток інфраструктури, модернізацію виробничих потужностей, впровадження новітніх технологій та підтримку стратегічних галузей економіки. Такі інвестиції мають мультиплікативний ефект, стимулюючи розвиток суміжних секторів і підвищуючи загальну економічну активність. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню інноваційної моделі економіки та зміцненню позицій держави на міжнародній арені.

Крім того, бюджетна система має суттєвий вплив на формування людського капіталу. Фінансування освіти, науки та охорони здоров'я створює основу для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності економіки. Інвестиції в людський капітал є одним із ключових факторів сталого розвитку, оскільки вони забезпечують довгостроковий позитивний ефект для суспільства.

В умовах сучасних викликів, зокрема глобалізації, економічної нестабільності та військових загроз, роль бюджетної системи значно зростає. Вона стає інструментом не лише економічної, а й національної безпеки. Забезпечення достатнього рівня фінансування оборонної сфери, підтримка критичної інфраструктури та соціальної сфери є пріоритетними напрямками бюджетної політики держави.

Таким чином, бюджетна система виступає комплексним інструментом впливу на соціально-економічні процеси. Її ефективне функціонування залежить від збалансованості доходів і видатків, прозорості управління фінансами та здатності держави адаптуватися до сучасних викликів. Подальший розвиток бюджетної системи має бути спрямований на підвищення її гнучкості, ефективності та орієнтації на потреби суспільства.

#### **Список використаних джерел**

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI зі змінами. *Верховна Рада України (ВВР)*. 2010. № 50–51. Ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 04.04.2026).
2. Міністерство фінансів України. *Бюджетна політика та соціально-економічний розвиток* : офіційний сайт. URL: <https://www.mof.gov.ua> (дата звернення: 04.04.2026).
3. Стратегія сталого розвитку України: економічний аспект. *Кабінет Міністрів України* : офіційний портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 04.04.2026).
4. Рахункова палата України. Звіти про виконання державного бюджету. *Рахункова палата* : офіційний сайт. URL: <https://rp.gov.ua> (дата звернення: 04.04.2026).

**А. О. Тітомир, А. О. Тарасенко**  
*здобувачки I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*спеціальність D1 «Облік і оподаткування»*  
*Науковий керівник: к. е. н., доц., О. Г. Дроздова*

## **ЗОВНІШНІ ПЕРЕВІРКИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Гарантування високого рівня якості аудиторських послуг є базисом для ефективного функціонування системи фінансового контролю та формування довіри користувачів до фінансової звітності. У сучасній економічній парадигмі України неабиякого значення набуває вдосконалення механізмів контролю якості аудиторської діяльності, серед яких ключову роль відіграють зовнішні перевірки системи контролю якості аудиторських послуг.

Згідно з Положенням «Про зовнішні перевірки системи контролю якості аудиторських послуг», затвердженим Аудиторською палатою України, такі перевірки є незалежною оцінкою діяльності суб'єктів аудиторської діяльності. Метою таких перевірок є встановлення, наскільки внутрішні політики та процедури відповідають вимогам законодавства, міжнародним стандартам аудиту та професійної етики [1]. Це положення визначає основи організації перевірок, їхні етапи, а також права й обов'язки усіх залучених сторін.

Ключовою характеристикою сучасної системи є застосування ризик-орієнтованого підходу до проведення перевірок. Це свідчить про те, що перевірки здійснюються на основі принципу оцінки ризиків та доцільності. Для цього у контролюючого органу повинні бути прийняті критерії, за якими оцінюється ступінь ризику та стандартизовані форми актів, що складаються контролерами за результатами його проведення.

Відповідно до чинного порядку, затвердженого Міністерством фінансів України, проведення перевірок планується з урахуванням рівня ризику діяльності аудиторських фірм, результатів попередніх перевірок, а також наявності скарг чи ознак

порушення професійних стандартів [2]. Такий спосіб дає можливість підвищити ефективність використання ресурсів контролю та зосередити увагу на найбільш проблемних суб'єктах.

Зовнішні перевірки системи контролю якості здійснюються з певною періодичністю, яка визначається особливостями діяльності аудиторської фірми. Зокрема, суб'єкти, що здійснюють аудит підприємств суспільного інтересу, підлягають перевірці не рідше одного разу на три роки, тоді як інші аудиторські фірми – не рідше одного разу на шість років [2]. Така диференціація дозволяє здійснювати більш ретельний контроль у сферах із підвищеним рівнем суспільної значущості.

Процедура здійснення зовнішніх перевірок системи контролю якості аудиторських послуг характеризується чіткою поетапністю та нормативною регламентованістю. Вона передбачає кілька ключових етапів, зокрема: планування перевірки, її безпосереднє проведення, узагальнення результатів і формування підсумкового висновку. На етапі планування визначається обсяг перевірки, критерії оцінювання, а також формується перелік аудиторських завдань, що підлягають аналізу, з урахуванням ризик-орієнтованого підходу та результатів попередніх перевірок [1; 2].

Проведення перевірки включає всебічне вивчення системи внутрішнього контролю якості аудиторської фірми. Зокрема, здійснюється аналіз внутрішніх політик і процедур щодо забезпечення незалежності аудиторів, включаючи перевірку відсутності конфлікту інтересів, дотримання етичних вимог та процедур ротації ключових партнерів [1].

Окрему увагу приділяють перевірці якості виконання конкретних аудиторських завдань шляхом вибіркового аналізу робочої документації аудитора. Під час цього процесу оцінюється повнота зібраних доказів безпосередньо під час проведення аудиту та обґрунтованість професійних суджень, обрані процедури мають відповідати вимогам як міжнародних стандартів так і національних. Також, наявність процедур внутрішнього моніторингу та результативності заходів, що спрямовані на усунення виявлених недоліків є основним аспектом аналізу ефективності функціонування системи внутрішнього контролю.

На етапі узагальнення результатів перевірки формується перелік виявлених порушень і недоліків, які потім класифікуються за рівнем суттєвості.

Останнім етапом за результатами перевірки стає формування висновку щодо відповідності системи контролю якості встановленим вимогам, які були зазначені. У випадку виявлення порушень аудиторська фірма зобов'язана вжити заходів щодо їх усунення у визначений строк, іноді існують ситуації де можуть застосовуватися заходи впливу, такі як обмеження або повне припинення права на здійснення аудиторської діяльності [1].

Незважаючи на важливість національних стандартів, не слід нехтувати забезпеченням належного рівня якості аудиту згідно міжнародних підходів, що були спеціально розроблені International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) – незалежним органом, що розробляє стандарти аудиту. Основу IAASB становить International Standard on Quality Management (ISQM), в свою чергу він поділяється на два найбільш вагомні стандарти: ISQM1 вимагає, щоб фірми розробляли індивідуальну систему управління якістю, яка відповідає їхньому розміру, складності та характеру діяльності та ISQM2, який визначає норми до призначення перевіряльників якості та їх обов'язків. Саме імплементація положень Міжнародних стандартів управління якістю поступово стає важливим елементом модернізації системи контролю якості в Україні з орієнтацією на міжнародний рівень.

На базі багатьох наукових досліджень, включаючи досвід високорозвинених країн, можна стверджувати, що Україна перебуває на стадії активного вдосконалення системи управління якістю аудиту і вже демонструє перехід від контролю окремих елементів аудиторської документації до оцінювання ефективності систем управління. Транзит такого рівня зрілості здатен самостійно виявляти та усувати незначні недоліки ще на етапі виконання аудиторських процедур, приділяючи при цьому увагу дотриманню законодавчих вимог і професійної етики, в свою чергу така прозорість зміцнює позитивний імідж держави у міжнародному професійному середовищі [3].

Таким чином, ефективні зовнішні перевірки системи контролю якості аудиторських послуг є важливим інструментом забезпечення належного рівня надійності і результативності аудиторської діяльності. Практичне застосування набутих знань і підходів в сучасних умовах розвитку аудиторської сфери в Україні орієнтоване на покращення контрольних процедур, на вміння своєчасного виявлення недоліків і здатність до швидкого реагування на зміни в динамічному економічному середовищі.

#### **Список використаних джерел**

1. Про затвердження Положення про зовнішні перевірки системи контролю якості аудиторських послуг : рішення Аудиторської палати України від 30.10.2014 № 302/9. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/go/vr2\\_9230-14](https://zakon.rada.gov.ua/go/vr2_9230-14) (дата звернення: 11.05.2026).
2. Про затвердження Порядку проведення перевірок з контролю якості аудиторських послуг та інших перевірок : наказ Міністерства фінансів України від 17.05.2023 № 253. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1127-23#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Гаєвський О. О. Сучасні виклики в управлінні якістю аудиту в рамках європейському регуляторному просторі : порівняльне оцінювання та напрямки подальшого вдосконалення. *Інноваційна економіка* : науково-виробничий журнал. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.29> (дата звернення: 11.05.2026).

**Н. Ю. Терлецька**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Л. Є. Борисова*

## **ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК СКЛADOVA ЕКОЛОГІЧНОГО ФІНАНСУВАННЯ УКРАЇНИ**

Актуальність теми полягає в тому, що Україна, надаючи пріоритет економічному зростанню, обрала модель промислового розвитку, що негативно позначилося на екологічному стані країни: зокрема, держава займає перші позиції в Європі за викидами зольного пилу, діоксину сірки та оксидів. Значне навантаження на

природне середовище України також спричиняють воєнні дії. При цьому Україна, ратифікувавши Паризьку угоду та орієнтуючись на Європейський Зелений курс, зобов'язалася досягнути кліматичної нейтральності до 2060 року, що зумовлює особливу необхідність у фінансуванні екологічних ініціатив [1]. Важливу роль у зазначеному процесі відіграють зелені облігації.

Зеленими називають облігації, кошти отримані за рахунок яких спрямовуються на екологічні проекти. Це фінансові інструменти, за допомогою яких здійснюється реалізація ініціатив із розвитку інфраструктури з переробки відходів, заміщення первинних ресурсів вторинними матеріалами, модернізації очисних споруд для водойм, розвитку екологічно чистого транспорту тощо. Із моменту появи перших зелених облігацій, випущених Світовим банком у 2008 році, їхня популярність суттєво зросла, що призвело до значного розширення ринку [2]. В Україні статус зелених облігацій як окремого фінансового інструменти було затверджено на законодавчому рівні у 2020 році.

На сьогодні ринок зелених облігацій є розвинутою системою, що охоплює різні типи цього фінансового інструменту: залежно від сфери фінансування виділяють сталі облігації, блакитні облігації, лісові облігації, соціальні облігації та облігації у захист довкілля [3]. Зелені облігації також класифікують за емітентом, призначенням залучених коштів і правами інвестора на активи емітента в разі його ліквідації. Відповідно, існують цільові облігації, цільові дохідні, проектні облігації, облігації сек'юритизації, покриті та немарковані зелені облігації [4].

Зелені облігації володіють низкою переваг: в першу чергу, вони доповнюють традиційні джерела фінансування, збільшуючи обсяг ресурсів для підтримки екологічних заходів. Вони створюють умови для довгострокового фінансування екологічних проектів, сприяють досягненню національних стратегічних цілей і виконанню міжнародних зобов'язань, а також надають підприємствам, які реалізують зелені проекти, конкурентні переваги, одночасно збільшуючи їхню інвестиційну привабливість.

Щодо вигід для інвесторів, зелені облігації, хоча і не відрізняються від звичайних за рівнем ризику та прибутку,

користуються особливою популярністю, оскільки інвестори прагнуть залучати зелені активи для здійснення довгострокового і соціально відповідального інвестування. Окрім цього, додатковим стимулом для інвесторів можуть бути звільнення від податків і податкові кредити, які надаються в залежності від правового статусу емітента та національної юрисдикції.

Реалізація зазначених переваг можлива лише зі зменшенням інвестиційних ризиків, ключовим у цьому контексті є дотримання принципів відповідального інвестування (PRI). Вони включають:

- 1) урахування ESG-аспектів в інвестиційному аналізі та процесах прийняття рішень;
- 2) активне управління акціонерним капіталом з урахуванням ESG-аспектів;
- 3) належне розкриття інформації щодо ESG-аспектів від суб'єктів, у які інвестують;
- 4) сприяння прийняттю та впровадженню принципів у інвестиційній галузі;
- 5) співпраця з метою підвищення ефективності впровадження принципів;
- 6) звітність про діяльність і прогрес у впровадженні принципів [5].

Якщо PRI визначають загальну методологію відповідального інвестування, то для організації безпосередньо ринку зелених облігацій більшість країн керуються Green Bonds Principles, серед яких:

- 1) принцип використання залучених коштів;
- 2) принцип оцінки та відбору проектів;
- 3) принцип управління залученими коштами;
- 4) принцип звітності [6].

Ці принципи забезпечують прозорість використання коштів, запобігаючи дезінформації інвесторів і державних органів щодо напрямів використання коштів, отриманих від емісії зелених облігацій.

Окрім явища “greenwashing” на функціонування ринку зелених облігацій негативно впливають недостатня правова база, обмежена обізнаність інвесторів й емітентів про переваги

використання зелених облігацій і великі витрати на сертифікацію. Також мають вплив недостатній розвиток інфраструктури екологічних проектів, низька ліквідність ринку і проблеми зі входженням глобальних інвесторів на місцеві ринки.

У 2022 році в Україні було ухвалено розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції запровадження та розвитку ринку зелених облігацій в Україні», спрямоване на розвиток правової бази зелених облігацій [7]. Воно передбачало встановлення таксономії, вимог до розкриття інформації емітентами й звітності, акредитацію зовнішніх верифікаторів, запровадження стимулів для розвитку ринку, а також підготовку до сек'юритизації й визначення видів забезпечення зелених облігацій, однак реалізація положень розпорядження була ускладнена початком воєнних дій, що призвело до зміщення пріоритетів держави з екологічної сфери до оборони.

При цьому зелені облігації мають високий потенціал щодо досягнення екологічних цілей України. Особливою є їхня роль в контексті реалізації Енергетичної стратегії в поєднанні з післявоєнною відбудовою України: зелені облігації можуть створити умови для поєднання відновлення знищених енергетичних об'єктів із впровадженням нових екологічних технологій.

Отже, зелені облігації є поширеним й ефективним фінансовим інструментом, що стимулює реалізацію проектів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку. З метою інтеграції до глобального екологічного тренду та підвищення конкурентоспроможності національних підприємств, Україні слід зосередитися на усуненні факторів, які гальмують розвиток ринку зелених облігацій.

### **Список використаних джерел**

1. Кондрат І., Ярошевич Н. Зелені облігації як інструмент фінансування проектів екологічного спрямування: досвід для України. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2022. № 10 (28). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-142-152](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-142-152) (дата звернення: 08.05.2026).
2. Карнаушенко А. С. Розвиток ринку зелених облігацій у контексті глобальної стратегії сталого розвитку та переходу до циркулярної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*.

2024. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-06-01> (дата звернення: 08.05.2026).
3. Зварич Р., Масна О. Зелені облігації як інструмент фінансування сталого розвитку в Україні. *Світ фінансів*. 2025. №. 2 (83). Р. 150–162. URL: <https://doi.org/10.35774/sf2025.02.150> (дата звернення: 08.05.2026).
  4. Грубляк О., Олексин А. Зелені облігації як інструмент залучення інвестицій в екологічні проекти. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 91. № 6. С. 95–101. URL: <https://doi.org/10.35774/sf2025.02.150> (дата звернення: 08.05.2026).
  5. Principles of Responsible Investment. Principles of Responsible Investment. URL: <https://www.unpri.org/> (date of access: 08.05.2026).
  6. Green Bond Principles. ICMA. The International Capital Market Association. ICMA. URL: <https://www.icmagroup.org/sustainable-finance/the-principles-guidelines-and-handbooks/green-bond-principles-gbp/> (date of access: 08.05.2026).
  7. Про схвалення Концепції запровадження та розвитку ринку зелених облігацій в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 175-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2022-r#Text> (дата звернення: 08.05.2026).

### **А. Троян**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Фінанси, банківська справа, страхування  
та фондовий ринок»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. Л. Є. Борисова*

## **РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ**

Фінансова стабільність передбачає наявність стійкої й ефективною фінансової системи, якій громадяни та бізнес виявляють довіру, що є ключовою передумовою для економічного зростання країни. Національний банк відіграє важливу роль у забезпеченні цієї стабільності, підтримуючи здатність фінансової системи успішно виконувати свої функції та протистояти кризовим ситуаціям [1].

Фінансова система ефективно спрямовує вільні кошти громадян і підприємств на кредити та інвестиції, забезпечуючи

їх використання для стимулювання економічного зростання. Її діяльність характеризується оперативністю, належним рівнем капіталізації та своєчасним виконанням платежів і розрахунків у повному обсязі. У нинішніх умовах складної економічної, політичної та соціальної ситуації, особливо під час повномасштабної війни, роль Національного банку України залишається ключовою в підтримці стабільності держави [1].

Національний банк України використовує різноманітні правові та економічні засоби для забезпечення фінансової стабільності. Монетарна політика включає в собі розробку стратегій, які дозволяють контролювати рівень інфляції, підтримувати стабільність та регулювати ключову ставку національної валюти [1; 2]. Макропруденційна політика передбачає використання вимог до капіталу та ліквідності, а також інших інструментів, якщо виявляються небезпеки. Нагляд та оверсайт включають контроль за банками, платіжними системами та розрахунковими системами, а також проведення стрес-тестів для банківської системи та найбільших боржників [1].

Важливою функцією Національного банку України є регулювання валютного ринку, яке включає контроль за операціями з іноземною валютою, збереження необхідного рівня золотовалютних резервів та керування обмінним курсом. Політика регулювання валютного ринку допомагає зберегти стабільність гривні, що позитивно впливає на імпорт, експорт та іноземні інвестиції [3].

Особливу роль відіграє контроль за емісією національної валюти, що належить Національному банку України. НБУ виконує емісію з урахуванням макроекономічних показників та потреб фінансової системи, щоб уникнути інфляції [3]. Також банк виконує функції регулятора у сфері боротьби з відмиванням коштів, забезпечуючи прозорість грошового обігу та мінімізуючи ризики нелегальних операцій [2]. НБУ також виступає як «кредитор останньої інстанції» [1].

Національний банк забезпечує фінансову стабільність, підтримуючи банки як останніх кредиторів. Це допомагає банкам боротися із загальними ризиками та створює умови, при яких труднощі окремих фінансових установ не впливають на всю систему [1].

На фінансову стабільність впливають дії Національного банку України, Міністерства фінансів, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку та Фонду гарантування вкладів фізичних осіб [2]. Вони разом реалізовували Стратегію розвитку фінансового сектору, а нова стратегія орієнтована на боротьбу з російською агресією та відновлення України.

### **Список використаних джерел**

1. Фінансова стабільність. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability> (дата звернення: 03.05.2026).
2. Белінський, О. О. Роль національного банку України у забезпеченні стабільності грошового обігу. *Академічні візії*. 2025. № 40. С. 1–6. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1716> (дата звернення: 03.05.2026).
3. Віницький В. О. Роль національного банку України у забезпеченні стабільності грошового обігу фінансово-правовий аспект. *Правова доктрина, правоутворення та правозастосування: проблеми зв'язку та шляхи розвитку* : тези доп. учасників II Всеукр. наук.-практ. конф. Харків, 10 груд. 2024 р. Харків, 2024. С. 135–137. DOI: <https://doi.org/10.71404/PPSS.2024.2.37>. С. 135–137.

**В. С. Фалько**

здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Облік і оподаткування»  
Науковий керівник: к. е. н., доц. В. В. Бутенко

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОБЛІК СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИМ ОСОБАМ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ**

Тема соціальних виплат внутрішньо переміщеним особам є надзвичайно актуальною в сучасних умовах, оскільки внаслідок воєнних дій в Україні значно зросла кількість громадян, які потребують державної підтримки. Забезпечення належного рівня соціального захисту таких осіб є одним із пріоритетних напрямів державної політики. Відповідно, підвищується значення ефективної організації бухгалтерського обліку соціальних

виплат з метою забезпечення їх своєчасності, прозорості та цільового використання бюджетних коштів [1, ст. 4].

Соціальні виплати внутрішньо переміщеним особам здійснюються відповідно до чинного законодавства України та фінансуються за рахунок коштів державного бюджету [3, ст. 13]. Основним видом підтримки є щомісячна допомога на проживання, яка надається на кожного члена сім'ї. Розмір виплат залежить від категорії отримувачів та встановлюється державою. Організація процесу нарахування і виплати допомоги покладена на органи соціального захисту населення, які здійснюють прийом заяв, перевірку достовірності поданих даних та формування відповідних реєстрів отримувачів.

Важливим елементом системи соціального забезпечення є належна організація бухгалтерського обліку, що дозволяє забезпечити контроль за рухом бюджетних коштів. Бухгалтерський облік соціальних виплат ВПО ведеться в бюджетних установах відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі [2]. У процесі обліку відображаються операції з нарахування соціальних виплат, формування бюджетних зобов'язань, їх фінансування та фактичне перерахування коштів отримувачам.

Організація бухгалтерського обліку передбачає документальне оформлення всіх господарських операцій. Підставою для нарахування соціальних виплат є відповідні рішення органів соціального захисту населення та подані заяви громадян. Дані про отримувачів вносяться до електронних реєстрів, що значно спрощує процес обробки інформації та дозволяє підвищити ефективність управління соціальними виплатами. Водночас важливим є забезпечення достовірності та повноти облікових даних.

Особливістю обліку соціальних виплат внутрішньо переміщеним особам є високий рівень автоматизації процесів. Використання інформаційних систем та електронних сервісів дозволяє скоротити час на обробку інформації, зменшити кількість помилок та підвищити прозорість здійснення виплат. Однак така автоматизація створює і певні ризики, зокрема можливість технічних збоїв, некоректного відображення даних або дублювання виплат.

Крім того, значне навантаження на органи соціального захисту населення ускладнює процес контролю за правильністю нарахування та своєчасністю виплат. Умови воєнного стану також впливають на організацію облікових процесів, що може призводити до певних затримок або неточностей у веденні обліку.

Серед основних проблем організації бухгалтерського обліку соціальних виплат внутрішньо переміщеним особам можна виділити недостатню інтеграцію інформаційних систем, складність перевірки достовірності даних отримувачів, а також обмежені можливості оперативного контролю за використанням бюджетних коштів [1, ст. 4]. Наявність таких проблем знижує ефективність системи соціального забезпечення та потребує вдосконалення існуючих механізмів обліку.

З метою підвищення ефективності організації та бухгалтерського обліку соціальних виплат доцільно забезпечити подальшу цифровізацію процесів, інтеграцію державних реєстрів та автоматизованих систем обліку. Важливим є також посилення внутрішнього контролю в бюджетних установах, підвищення рівня кваліфікації працівників та впровадження сучасних методів аналізу і моніторингу соціальних виплат.

Отже, ефективна організація бухгалтерського обліку соціальних виплат внутрішньо переміщеним особам є важливою умовою забезпечення соціальної стабільності, підвищення довіри населення до державних інституцій та раціонального використання бюджетних коштів [3, ст. 13].

Крім того, належний рівень облікового процесу сприяє прозорості використання фінансових ресурсів, своєчасному контролю за нарахуванням і виплатою допомоги, а також зменшенню ризиків фінансових порушень і помилок у розрахунках.

#### *Список використаних джерел*

1. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовт. 2014 р. № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 21.04.2026).
2. Про затвердження Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі : Наказ Міністерства фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 21.04.2026).
3. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 21.04.2026).

**Ya. Shvets**

*3rd-year Bachelor's student*

*Specialty "Finance, Banking, Insurance and Stock Market"*

*Research supervisor: PhD in Economics, Associate Professor Larysa Borysova*

## **THE ROLE OF INVESTMENT BANKS IN THE RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY**

Right now, as Ukraine faces the impact of full-scale war and massive economic damage, finding ways to rebuild the country has become a top priority. The destruction of infrastructure and the drop in production mean we need to find serious financial resources fast. This is where investment banks come in—they act as the main link in financial markets. Instead of just being middlemen, they help by raising capital, managing securities, and giving strategic advice to both the government and large companies. Basically, they are the ones who can actually direct money into the sectors that need it most.

Investment banks are key players in the financial world because they help move money between those who have it and those who need it. Their main job is to help businesses raise capital, handle the complexities of issuing stocks or bonds, and offer expert advice on financial deals.

In Ukraine, our laws don't actually give "investment banks" a specific, separate definition. Instead, these roles are filled by regular banks and financial firms that work in the capital markets. As the National Bank of Ukraine points out, banks in this country are permitted to undertake investment tasks, allowing them to trade securities and act as intermediaries in the market.

Based on reports from the National Bank of Ukraine, the country's financial sector is basically the engine for economic growth. It's responsible for turning people's savings into actual investments, which really shows why investment banking functions are so vital in today's economy [1].

Broadly speaking, investment banks handle several critical tasks. For one, they take care of underwriting, which means they organize the first sale of stocks or bonds. They also act as advisors, helping companies with mergers and acquisitions (M&A) or figuring out

long-term financial strategies. Beyond that, they help both the government and private firms find new investors to raise capital. Finally, they manage investment portfolios and remain active in the markets, trading a wide range of financial instruments, including currencies.

Investment banks are especially important when it comes to funding large-scale infrastructure and public projects. Things like transport networks, energy grids, and digital systems aren't just expensive—they take a long time to pay off. Because these projects need so much capital upfront and over a long period, you really need specialized financial institutions to manage the risks [1].

As many researchers have pointed out, infrastructure isn't just about building something new; it's about constant expansion and modernization, which costs a lot. This is exactly why investment banks are so central here—they are the ones capable of pulling together the massive financial resources needed to get these projects off the ground.

To do this, they use a few different methods. For example, they might issue government or corporate bonds, set up project financing, or bring in international investors. They also play a big part in public-private partnerships and help structure those really complex financial deals that keep everything running. One of their most valuable roles lately is managing "blended finance," where they combine taxpayer money, loans from international organizations, and private investment into one workable plan [2].

When we look at Ukraine's recovery today, international financial organizations are basically doing the work of investment banks. They've become a huge source of funding for our infrastructure. A great example is the European Investment Bank (EIB). They fund both government and private sector projects using things like loans, guarantees, and direct investments. Most of their work goes into energy, regional growth, and basic infrastructure, and they can actually cover up to 50 % of the total cost for those really big projects [3].

Ukraine is also getting pretty creative with how we fund the reconstruction. For instance, there's the Ukraine Investment Framework, which is expected to bring in a lot of money for building back better. According to the Ministry for Communities and Territories Development, this framework is a game-changer because it doesn't

just attract the cash needed for large-scale projects, but it also helps cover the high risks involved in a war-torn economy [4].

This clearly shows that investment banks aren't just there to provide cash—their real value is in lowering risks. In a wartime economy like ours, that's exactly what's needed to make private investors feel safe enough to put their money into Ukraine.

If we look at the numbers from UkraineInvest, international programs are putting over €1.4 billion on the table. Most of this—more than a billion—goes toward guarantees to help international financial institutions expand their reach. Another €289 million is set aside for grants and blended finance, while about €55 million is focused on technical support to actually get these investment projects ready and running [4].

All this funding is being pumped into the most critical areas for our recovery. In the energy sector, the focus is on fixing damaged infrastructure, boosting power generation, and moving toward renewables. When it comes to infrastructure, the money is going into modernizing transport, water, and sewage systems. There's also a big push to support small and medium businesses, especially those in the hardest-hit regions or those trying to invest in green tech and expanding their production.

Leading global players like the EBRD, the European Investment Bank, and the IFC are right at the center of these programs, acting as the main investment intermediaries. It's also important to mention that investment banks are busy setting up specialized infrastructure funds. These funds are designed to pump capital into the most critical areas, such as energy, transport, and digital systems. The whole point of these structures is to make sure that the money for rebuilding our economy is handled transparently and stays reliable for the long haul [5].

In the end, it's clear that investment banks are vital for Ukraine's recovery. They do much more than just move money around; they bring in capital, organize the funding for massive public projects, and make sure resources actually get to the sectors that need them most. By using international programs and smart financial tools, they are helping to rebuild our infrastructure, energy, and business environment—basically laying the groundwork for the country's economic future.

### References

1. Zhykharieva V. Sources and models of financing investments in port infrastructure 2025. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/28280/28240> (date of access: 17.04.2026).
2. Aleksin G. Investment banking institute's role in post-war economic recovery. *Economy and society*. (53). 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2657> (date of access: 17.04.2026).
3. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. How does the Ukraine Investment Framework mechanism work? *Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine*. 12 Jan. 2026. URL: <https://mindev.gov.ua/news/yak-pratsiuie-mekhanizm-ukraine-investment-framework> (date of access: 17.04.2026).
4. UkraineInvest. The Ministry of Economy of Ukraine has presented an overview of 12 programmes of international financial organisations worth EUR 1.4 billion to be implemented under the Ukrainian Investment Framework. *UkraineInvest*. 2025. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/the-ministry-of-economy-of-ukraine-has-presented-an-overview-of-12-programmes-of-international-financial-organisations-worth-eur-1-4-billion-to-be-implemented-under-the-ukrainian-investment-framework/> (date of access: 17.04.2026).
5. Ukraine Infrastructure Fund. Investing in Ukraine's reconstruction and modernization. *Ukraine Infrastructure Fund*. URL: [https://ukrainianinfrastructurefund.com/index\\_en.html](https://ukrainianinfrastructurefund.com/index_en.html) (date of access: 17.04.2026).

**K. Shchurovska**

*3rd-year Bachelor's student*

*specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market"*

*Scientific supervisor: PhD in Economics,*

*Associate Professor Larysa Borysova L. E.*

## TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE CORPORATE BOND MARKET IN UKRAINE

The relevance of research on corporate bonds is driven by the necessity to develop the capital market in Ukraine and to seek alternative sources of financing for enterprises. This is particularly important given the current conditions of the Ukrainian economy, which are characterized by high volatility, military risks, and structural transformations.

The Law of Ukraine “On Capital Markets and Organized Commodity Markets” [1, Article 12] defines corporate bonds as registered bonds issued by a legal entity (excluding international financial organizations) engaged in entrepreneurial activities for the purpose of generating profit, as well as other legal entities in cases established by law. Thus, the use of this type of security allows companies to obtain additional financing without losing control over the enterprise, while enabling investors to receive a stable income from their investments.

Table 1

**Trading Volume of Financial Instruments on Organized Capital  
Market Operators During 2022–2025 years**

|                     | 2022      | 2023     | 2024      | 2025      | Grand<br>Total |
|---------------------|-----------|----------|-----------|-----------|----------------|
| Stocks              | 91,75     | 109,9    | 42,35     | 49,88     | 202,13         |
| Government<br>bonds | 152825,19 | 406008,7 | 547926,26 | 813045,18 | 1766980,14     |
| Corporate bonds     | 197,88    | 8799     | 9980,11   | 8097,52   | 26876,63       |
| Total               | 153114,82 | 414917,6 | 557948,72 | 821192,58 | 1794058,9      |

Source [2]

According to the statistical data of the National Securities and Stock Market Commission for the period of 2021–2025, corporate bonds in Ukraine are currently significantly less popular than domestic government bonds (OVDs), primarily due to differences in the level of risk and investor confidence, which is also related to changes in Ukraine’s economic conditions during martial law. Domestic government bonds are considered a relatively safe financial instrument because they are issued by the state. The probability of default on such securities is substantially lower than in the case of private companies; therefore, investors tend to prefer them. In addition, the OVD market is active and relatively developed: these securities can be quickly sold on the secondary market or used in various financial transactions. In contrast, corporate bonds in Ukraine have a weak secondary market, and investors are often forced to hold them until maturity, as selling them quickly or profitably is difficult. Another advantage of OVDs lies in the additional benefits provided

to investors. In particular, income received from these securities in Ukraine is exempt from personal income tax and military levy, which makes them even more attractive [3].

At the same time, the current legislation of Ukraine establishes clear requirements for the issuance of corporate bonds. In particular, only legal entities may issue corporate bonds after the full payment of their authorized capital, while the amount of the issue must not exceed the established amount of equity capital or collateral. Such requirements are aimed at protecting investors and reducing the risks of issuer insolvency [1, Art. 13]. Ukraine has relatively few large public companies, the level of corporate governance is often insufficiently transparent, and the practice of raising funds through debt securities has not yet become widespread. The overall economic situation also has a negative impact, especially under wartime conditions. Shares in Ukraine also remain unpopular for similar reasons: the underdevelopment of the stock market, the near absence of IPOs, the low level of investor protection, and insufficient corporate transparency. As a result, virtually all investor demand is concentrated in OVDs as the simplest, most understandable, and safest financial instrument.

Despite the difficult economic situation, there has been a gradual recovery of interest in corporate securities, improvements in market regulation mechanisms, and the introduction of new financial instruments. Unlike shares, corporate bonds do not grant investors the right to participate in company management; rather, they only confirm the issuer's obligation to repay funds and provide income payments [4]. This feature makes corporate bonds more attractive for many enterprises, as they allow companies to obtain additional financing without losing control over their operations. Under current economic conditions, Ukrainian companies are increasingly considering the issuance of corporate bonds as an alternative to bank lending, particularly in the context of high lending rates and limited access to banking resources [5].

Therefore, despite economic difficulties and the impact of martial law, the corporate bond market has the potential for further development and may become a significant source of investment for the Ukrainian economy.

### *References*

1. On capital markets and organized commodity markets: Law of Ukraine of 23.02.2006 no. 31: as of 1 July 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15/ed20210701#n2096> (date of access: 10.05.2026).
2. National Commission on Securities and Stock Market of Ukraine. Insights. Analytical data on stock market development. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/news/insights/> (date of access: 10.05.2026).
3. Ministry of Finance of Ukraine. Domestic Government Bonds for Population. URL: [https://mof.gov.ua/uk/domestic\\_government\\_bonds\\_for\\_population-360](https://mof.gov.ua/uk/domestic_government_bonds_for_population-360) (date of access: 10.05.2026).
4. National Commission on Securities and Stock Market of Ukraine. The Law of Ukraine “On Securities and Stock Market”. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/documents/zakon-ukrani-pro-tsnn-paperi-ta-fondoviy-rinok/> (date of access: 10.05.2026).
5. Ministry of Finance of Ukraine. Review of Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance System for Sustainable Recovery. URL: <https://share.google/5TQ6XgS8rViMlkxjg> (date of access: 10.05.2026).

# **РОЗДІЛ 8**

## **МАРКЕТИНГ В ЕПОХУ ТЕХНОЛОГІЙ: НОВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ XXI СТОЛІТТЯ**

**А. С. Васильєв**

*здобувач I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. О. В. Садченко*

### **КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМ ВНУТРІШНЬОГАЛУЗЕВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

У сучасних умовах трансформації економіки внутрішньогалузева конкуренція виступає одним із ключових факторів розвитку підприємств, формування ринкової рівноваги та підвищення ефективності виробництва. Посилення глобалізаційних процесів, цифровізація бізнесу, швидка зміна споживчих потреб і розвиток інноваційних технологій зумовлюють необхідність переосмислення підходів до конкурентної взаємодії всередині галузей. Водночас внутрішньогалузева конкуренція супроводжується низкою проблем, які впливають як на окремі підприємства, так і на розвиток галузі загалом.

Отже, аналіз наукових праць українських учених свідчить про значну увагу до проблем конкурентоспроможності підприємств, стратегічного маркетингу, інноваційного розвитку та цифрової трансформації економіки. У працях С. Ілляшенка [1], Окландер М. [2], О. Садченко [3], та Н. Краус [4] розкрито окремі аспекти внутрішньогалузевої конкуренції, формування конкурентних переваг, розвитку маркетингових систем та інноваційних механізмів управління. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного впливу цифровізації, ESG-принципів, інновацій та нестабільності

зовнішнього середовища на трансформацію внутрішньогалузевої конкуренції в сучасних умовах.

Однією з основних проблем внутрішньогалузевої конкуренції є нерівномірність ресурсного забезпечення суб'єктів господарювання. Великі компанії мають доступ до значних фінансових, інформаційних та технологічних ресурсів, що створює дисбаланс конкурентного середовища та ускладнює функціонування малих і середніх підприємств. У результаті виникає ризик монополізації окремих сегментів ринку та зниження рівня конкурентності.

Важливою проблемою є також надмірна цінова конкуренція, яка часто призводить до зниження рентабельності підприємств. У прагненні утримати ринкові позиції компанії змушені зменшувати ціни, що може негативно впливати на якість продукції, інноваційну активність і фінансову стійкість бізнесу. У довгостроковій перспективі така ситуація здатна стримувати розвиток галузі та формування конкурентних переваг.

Суттєвим викликом внутрішньогалузевої конкуренції є швидке технологічне оновлення виробництва та управління. Підприємства змушені постійно впроваджувати цифрові технології, автоматизацію, елементи штучного інтелекту та інноваційні маркетингові інструменти. Недостатній рівень інвестицій у технологічну модернізацію може призводити до втрати конкурентоспроможності та посилення розриву між підприємствами галузі.

Окремою проблемою виступає інформаційна асиметрія та нерівний доступ до ринкової інформації. У сучасних умовах інформація стає стратегічним ресурсом, а її нерівномірний розподіл створює додаткові конкурентні бар'єри. Підприємства, які володіють сучасними системами аналітики, CRM-технологіями та цифровими платформами, отримують значні переваги у формуванні ринкової стратегії та взаємодії зі споживачами.

Не менш важливим фактором є посилення інноваційної конкуренції. Сучасний ринок потребує постійного оновлення продуктів, сервісів та бізнес-моделей. Однак значна частина підприємств стикається з обмеженими можливостями фінансування інноваційної діяльності, що знижує їхню здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність.

У контексті сталого розвитку актуалізується проблема поєднання конкурентної ефективності з екологічною та соціальною відповідальністю. Сучасні підприємства змушені враховувати ESG-принципи, екологічні стандарти та вимоги ресурсозбереження. Це формує нові умови конкуренції, у яких перевагу отримують компанії, здатні інтегрувати принципи екологічного менеджменту, циркулярної економіки та соціальної відповідальності у власну діяльність.

Додатковим викликом є нестабільність зовнішнього економічного середовища, що проявляється у кризових явищах, інфляційних процесах, зміні споживчого попиту та геополітичних ризиках. Такі фактори ускладнюють стратегічне планування діяльності підприємств і підвищують рівень невизначеності у конкурентній боротьбі.

Таким чином, ключові проблеми внутрішньогалузевої конкуренції мають комплексний характер і охоплюють економічні, технологічні, інформаційні, інноваційні та екологічні аспекти. Ефективне вирішення цих проблем потребує впровадження сучасних управлінських підходів, розвитку інноваційної діяльності, цифрової трансформації та формування гнучких конкурентних стратегій, орієнтованих на довгострокове створення цінності й забезпечення сталого розвитку підприємств і галузей економіки.

#### **Список використаних джерел**

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.
2. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, І. А. Педько, О. І. Яшкіна. ; за ред. М. А. Окландер. Одеса : Астропринт, 2017. 284 с.
3. Sadchenko O. (2025) The Continuity of Management Marketing and Lean Production in the Era of Industry 5.0. (Безперервність управління маркетингом та бережливим виробництвом в епоху Індустрії 5.0.) *The Research Journal of Business in Emerging Economics*. Vol. 1, № 2, 2025. P. 24–40. DOI:10.54414/OWVI3223
4. Краус Н. М., Краус К. М., Штепа О. В. Становлення індустрії Х.0 на засадах цифрового підприємництва в умовах інноватизації економічних відносин у гігекономіці. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2021/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/5.pdf).

**Д. О. Деренько**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Маркетинг»*

*Науковий керівник: ст. викл. М. А. Кіріліна*

## **АСПЕКТИ СПРИЙНЯТТЯ СЕРВІСНИХ СТАНДАРТІВ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ**

У сучасній економіці вражень, де більшість товарів мають схожі технічні характеристики, сервісна складова стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Сервісні стандарти, що розробляються компаніями для регламентації процесів обслуговування, мають на меті не лише оптимізацію внутрішніх операцій, а й створення стабільної якості, яка зчитується споживачем. Проте ефективність таких стандартів залежить не від їхньої фактичної наявності, а від суб'єктивного сприйняття клієнтом, що і формує подальші споживчі переваги.

Процес сприйняття сервісу є складним психологічним актом порівняння очікуваного рівня послуги з реально отриманим досвідом. Важливим аспектом тут виступає когнітивна оцінка стандартів персоналізації та оперативності. Якщо споживач відчуває, що стандартний алгоритм дій працівника є формальним та позбавленим емпатії, цінність послуги в його очах знижується. В маркетингу послуг якість є категорією, яка повністю визначається споживачем, тому стандартизація має бути спрямована на задоволення латентних потреб клієнта, а не лише на дотримання часових лімітів [1].

Формування споживчих переваг відбувається на основі накопиченого позитивного досвіду, де сервісні стандарти виконують роль гаранта передбачуваності. Коли клієнт впевнений у незмінності високої якості обслуговування незалежно від часу чи локації надання послуги, виникає ефект лояльності. Важливим елементом сприйняття є матеріальні атрибути сервісу – від чистоти приміщень до зовнішнього вигляду персоналу, що часто виступають фізичними доказами дотримання стандартів. Сприйняття

сервісу значною мірою базується на асоціативному ряді, який виникає у споживача під час першого контакту, тому візуалізація стандартів є критичною для первинного вибору [2; 3].

Окрім функціональних аспектів, велике значення має емоційна складова сприйняття стандартів. Споживач схильний надавати перевагу тим компаніям, де сервісні протоколи дозволяють персоналу виявляти гнучкість у нестандартних ситуаціях. Жорстка регламентація, що не враховує індивідуальні особливості запиту, може стати бар'єром для формування довгострокових відносин. Дослідження споживчих переваг повинно враховувати динаміку очікувань, оскільки те, що вчора сприймалося як високий стандарт, сьогодні стає базовою вимогою ринку [2].

Таким чином, сервісні стандарти є дієвим інструментом формування споживчих переваг лише за умови їхньої відповідності ціннісним орієнтирам цільової аудиторії. Глибоке розуміння аспектів сприйняття дозволяє підприємствам трансформувати сухі регламенти у живий досвід взаємодії, що забезпечує стійку прихильність клієнтів. Адаптація стандартів до психологічних особливостей споживачів є ключовою передумовою успішного позиціонування на ринку послуг.

#### **Список використаних джерел**

1. Аракелова І. О. Маркетинг послуг [Електронний ресурс]: навч. посібник / І. О. Аракелова. Київ : МДУ, 2024. 217 с. Електрон. дані. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6048>
2. Ларіна Я. С., Рябчик А. В. Поведінка споживачів : навчальний посібник. Херсон : Олді-Плюс, 2020, 284 с.
3. Окландер М., Кірносова М. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 248 с.

**V. Karanfilova**

*4th – year master's student*

*specialty: "Management"*

*Scientific supervisor: Phd in Economics, Associate Professor Inna Haivoronska*

*Language consultant: PhD in Linguistics,*

*Associate Professor Tetiana Karavaieva*

## **MODERN APPROACHES TO PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT AT ENTERPRISES**

In the contemporary context of globalization, digital transformation, and intensifying market competition, the management of personnel motivation has emerged as a pivotal determinant of organizational performance and sustained competitive advantage. Human resources are increasingly recognized not merely as operational assets but as strategic resources fundamental to fostering innovation, enhancing productivity, and ensuring sustainable organizational growth [1, p. 3].

The theoretical underpinnings of motivation trace back to seminal works, notably those by Frederick Herzberg [4]. Herzberg introduced the differentiation between hygiene factors, such as salary and working conditions, and motivational factors, including achievement, recognition, and opportunities for personal growth. While hygiene factors mitigate dissatisfaction, motivational factors have a direct influence on enhancing productivity and job satisfaction. Despite their historical origins, Herzberg's insights remain integral to contemporary motivational frameworks. Advancements in modern scholarship have considerably broadened traditional motivational paradigms. For instance, Laguerre and Barnes-Farrell underscore the significance of Self-Determination Theory within human resource management. This theory posits that autonomy, competence, and relatedness are essential psychological needs that underpin intrinsic motivation [1, p. 5–7]. Their empirical work demonstrates the universality of intrinsic motivation across diverse demographic groups, suggesting that HR strategies designed to fulfill these needs hold broad applicability in contemporary organizational settings. Scholarly discourse increasingly acknowledges the multifaceted

nature of employee motivation. Jarkovská emphasizes that modern motivational models incorporate a blend of financial and non-financial elements, encompassing recognition, leadership practices, organizational culture, and the provision of meaningful work [2, p. 188]. Such approaches signify a shift from traditional economic-centric motivation towards holistic frameworks that integrate psychological and social dimensions.

A notable trend in current motivational strategies is the synthesis of material and immaterial incentives. While financial rewards such as salaries, bonuses, and monetary benefits remain indispensable, employees today demonstrate greater appreciation for non-material benefits including work-life balance, flexibility in work arrangements, career development opportunities, and emotional well-being. Garton and Mankins argue that motivation is inherently individualized; thus, effective motivational systems necessitate addressing diverse personal and contextual factors [5]. This individualized approach challenges the efficacy of generic or universal motivational models in contemporary business environments.

Generational dynamics also exert a critical influence on motivation management practices. Research conducted by Kian, Yusoff, and Rajah illustrates discernible variations in motivational drivers across generational cohorts [3, p. 494]. Younger employees, particularly Millennials and Generation Z, show a pronounced preference for autonomy, flexibility, opportunities for continuous learning, and purposeful work experiences. Conversely, older generations tend to prioritize job stability, predefined career trajectories, and financial security. To maintain an adaptable workforce, enterprises must cultivate differentiated motivation strategies that account for generational diversity. The alignment of employee engagement and loyalty with motivational systems has garnered increasing attention within organizational practice. According to Balahurovska, there exists a strong correlation between motivation and loyalty whereby participatory management styles, recognition mechanisms, and supportive corporate cultures yield enhanced employee commitment alongside reduced turnover rates [6, p. 7]. Inclusion in decision-making processes further fosters a sense of responsibility, strengthens interpersonal trust within organizations, and promotes identification with corporate goals.

Digital transformation has redefined personnel motivation management by enabling widespread adoption of advanced tools such as HR analytics, digital performance evaluation systems, and communication platforms for real-time monitoring of employee satisfaction and productivity metrics. These technologies facilitate the creation of customized motivational strategies tailored to individual employee profiles. Additionally, gamification methodologies—incorporating elements such as competition, achievement benchmarks, and rewards—serve to heighten engagement within organizational workflows. A growing emphasis on employee well-being constitutes another significant trend in contemporary motivation management. Progressive enterprises increasingly deploy initiatives aimed at enhancing psychological health through stress management programs, access to mental health support services, workplace wellness campaigns, and flexible scheduling practices. Such measures play a vital role in mitigating burnout while improving employee satisfaction and ensuring organizational resilience amidst volatile economic conditions.

In summation, current methodologies for managing personnel motivation reflect a synthesis of foundational motivational theories with interdisciplinary innovations spanning psychology, generational dynamics, and digital technology. Effective systems are characterized by their integration of monetary incentives with non-monetary benefits while recognizing the importance of individualized approaches tailored to employees' diverse needs and preferences. Such integrative practices emerge as essential strategies for cultivating organizational commitment, advancing employee engagement, and fostering sustainable enterprise growth in the modern era.

### **References**

1. Laguerre R. A., Barnes-Farrell J. L. Bringing Self-Determination Theory to the Forefront: Examining How Human Resource Practices Motivate Employees of All Ages to Succeed. *Journal of Business and Psychology*. 2025. Vol. 40. P. 1–37. URL: Springer Nature (date of access: 15.05.2026).
2. Jarkovská P. Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*. 2024. Vol. 57 (2). P. 185–201. URL: Sciendo Journal Platform (date of access: 15.05.2026).
3. Kian T. S., Yusoff W. F. W., Rajah S. Herzberg's Motivational Factors Applied to Generational Influencers. *Journal of Management History*.

2024. Vol. 32 (3). P. 493–506. URL: Elsevier ScienceDirect (date of access: 15.05.2026).

4. Herzberg F. *Motivation to Work*. New York: Routledge, 2017. 180 p. URL: Routledge Publishing (date of access: 15.05.2026).
5. Garton E., Mankins M. *Employee Motivation Is More Complicated Than You Think*. *Harvard Business Review*. 2020. URL: Harvard Business Review (date of access: 15.05.2026).
6. Balahurovska I. *Management Activities to Motivate and Establish Employee Loyalty*. *Regional Formation and Development Studies*. 2024. Vol. 42 (1). P. 5–16. URL: Regional Formation and Development Studies Journal (date of access: 15.05.2026).

**К. В. Кульчицька**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: ст. викл. М. А. Кіріліна*

## **ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ**

Сучасна трансформація ринку праці, що була прискорена глобальними викликами останніх років, призвела до закріплення гібридної моделі зайнятості як одного з найбільш перспективних форматів організації роботи. Гібридна зайнятість, яка поєднує дистанційну роботу з періодичним перебуванням в офісному просторі, вимагає від підприємств переосмислення класичних підходів до управління персоналом. Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю пошуку балансу між гнучкістю для працівників та збереженням високої ефективності бізнес-процесів.

Однією з ключових особливостей управління в таких умовах є зміна парадигми контролю. Традиційні методи моніторингу присутності працівника на робочому місці втрачають свою дієвість, поступаючись управлінню за результатами. Орієнтація на ключові показники ефективності стає фундаментом для оцінювання діяльності персоналу. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток культури довіри, де менеджмент делегує повноваження та покладається на самоорганізацію

підлеглих. Інтенсивна цифровізація трудових відносин зумовлює використання керівниками формування нових компетенцій, що базуються на здатності координувати розподілені команди без втрати операційної цілісності [1].

Використання гібридної моделі дозволяє виокремити низку суттєвих переваг для організації. Насамперед це стосується оптимізації операційних витрат за рахунок скорочення площ офісних приміщень та витрат на їх утримання. Крім того, компанії отримують доступ до ширшого пулу талантів, оскільки географічна прив'язка кандидата до офісу стає менш критичною. Для персоналу основними перевагами виступають покращення балансу між роботою та особистим життям, економія часу на логістику та зростання рівня автономії, що безпосередньо корелює із підвищенням залученості [4].

Водночас гібридний формат супроводжується специфічними недоліками та ризиками. Ключовим деструктивним чинником є складність підтримки соціальної згуртованості. Відсутність постійного неформального спілкування може призводити до відчуження співробітників та ерозії корпоративної культури. Соціально-трудова сфера в умовах віртуалізації потребує нових механізмів відтворення соціального капіталу, аби запобігти втраті ідентифікації працівника з цінностями компанії [2]. Також виникають виклики у сфері інформаційної безпеки та технічного забезпечення віддалених робочих місць, що вимагає від HR-департаментів тісної співпраці з IT-службами.

Особливу увагу в системі управління слід приділяти психологічному благополуччю. Ризик професійного вигорання в умовах гібридної зайнятості зростає через розмивання меж між робочим та особистим часом, що часто призводить до понаднормової праці. Роль HR-менеджера трансформується у бік ментального супроводу. Сучасне управління персоналом повинно базуватися на антропоцентричному підході, де індивідуальні потреби фахівця стають пріоритетом для збереження кадрового потенціалу [3].

Таким чином, система управління персоналом в умовах гібридної зайнятості має бути гнучкою, технологічною та орієнтованою на результат. Попри наявні ризики соціальної ізоляції та управлінської складності, переваги у вигляді підвищення

лояльності та економічної ефективності роблять цей формат домінуючим. Впровадження інноваційних інструментів комунікації та перехід до демократичних стилів керівництва дозволить підприємствам нівелювати недоліки гібридної моделі та використати її потенціал для стратегічного розвитку.

#### **Список використаних джерел**

1. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50>
2. Колот А. М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт / А. М. Колот. Київ : КНЕУ, 2025. 84 с. DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>
3. Мітчелл А. Робочі місця та майбутнє праці. Майбутнє роботи гібридне – ось рекомендації експерта для досягнення успіху. URL: [https://www.weforum.org/stories/2021/10/future-of-work-hybrid-expert-recommendations-for-success/?gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22228224717&gbraid=0AAAAAoVy5F6ET23g5VWPjJPxEpj4Er0gN&gclid=Cj0KCQjwiJvQBhCYARIsAMjts3KEpPm7RaNK0mmFCZzDNYvEaAlzBnk6nCJ5c\\_4ruyQ0wbIElQj\\_onEaAlBrEALw\\_wcB](https://www.weforum.org/stories/2021/10/future-of-work-hybrid-expert-recommendations-for-success/?gad_source=1&gad_campaignid=22228224717&gbraid=0AAAAAoVy5F6ET23g5VWPjJPxEpj4Er0gN&gclid=Cj0KCQjwiJvQBhCYARIsAMjts3KEpPm7RaNK0mmFCZzDNYvEaAlzBnk6nCJ5c_4ruyQ0wbIElQj_onEaAlBrEALw_wcB)
4. Саврас І. З., Фединець Н. І. Трансформаційне управління гібридними командами в умовах цифрової економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 82. С. 112–119. URL: <https://surl.li/wjgule>

**Mi Lan**

*Second-year PhD student*

*Specialty “Management”*

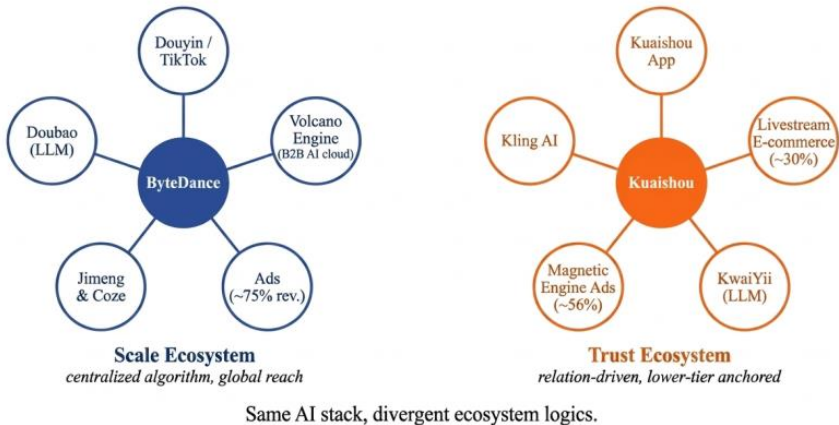
*Scientific supervisor: Doctor of Economics, Prof. Y. Grinchenko*

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF BUSINESS ECOSYSTEMS IN THE AI ERA: THE CASE OF BYTEDANCE VS. KUAISHOU TECHNOLOGY**

This paper conducts a comparative analysis of ByteDance and Kuaishou from 2011 to 2025, focusing on the evolution, structure development, AI deployment, and economic performance of their business ecosystems.

China’s digital economy has become a structural pillar of national output: according to the National Bureau of Statistics, the value added of core digital-economy industries reached RMB 14.09 trillion in 2024, accounting for 10.5 % of GDP (NBS, 2025). Within this landscape, short video has emerged as one of the most consequential consumer-facing layers – by end-2023 China had 1.092 billion internet users with a penetration rate of 77.5 % [5], and monthly active short-video users approached 1.04 billion. Two companies – ByteDance and Kuaishou – have grown into dominant domestic platforms, facing the same market and the same AI wave – yet evolving into fundamentally different business ecosystems.

ByteDance and Kuaishou emerged from the same decade but from different origins. Kuaishou started in 2011 as a GIF-sharing app, pivoted into a short-video community, and matured into a trust-based livestream-commerce platform by its 2021 HKEX IPO (01024.HK). ByteDance, founded in 2012 as a news-aggregation firm (Toutiao), launched Douyin in 2016 and TikTok in 2018, closing its advertising and interest-commerce loop by 2020. From 2023 onward, both entered the generative-AI phase – ByteDance via Doubao and Volcano Engine, Kuaishou via Kling (see Figure 1).



**Fig. 1. Business Ecosystems in 2025:  
ByteDance vs. Kuaishou (post-AI wave)**

Source: [developed by author]

The divergence between ByteDance and Kuaishou is not a matter of tactical choices; it is structural, originating from three stacked layers that compound on one another.

Layer 1. Distribution (primary causal driver). ByteDance relies on centralized algorithmic recommendation – content is pushed to latent-interest users, and traffic is determined by content performance (“let content find the person”). Kuaishou relies on a follow-based social graph – traffic accumulates in fans and long-term interactions (“let people connect with people”).

Layer 2. User base. ByteDance skews toward tier-1/2 cities, younger and more impulsive users sensitive to new content; Kuaishou covers lower-tier markets with users who weigh trust and long-term habit.

Layer 3. Cultural DNA (root-level difference). ByteDance was born as a content-distribution platform pursuing efficiency, aesthetics, and explosive reach. Kuaishou was born as a life community for ordinary people emphasizing authenticity, relationships, and long-term companionship. This root-level DNA is what keeps the two paths from ever converging.

Among these three layers, the distribution mechanism acts as the primary causal driver: it shapes user composition over time, which in turn constrains viable monetization pathways – producing a path-dependent ecosystem structure that is difficult to reverse [4]. Since 2023, both firms have layered generative AI onto their ecosystems – but the direction of amplification differs sharply. ByteDance pursues a multi-product, full-stack strategy – Doubao (QuestMobile), Jimeng (text-to-video), Coze (agent platform), and Volcano Engine (B2B AI cloud) – reinforcing its scale-and-distribution DNA. Kuaishou pursues a single-point, scenario-embedded strategy – Kling AI plus AI virtual hosts deployed directly in livestream commerce – reinforcing its trust-and-conversion DNA. The same AI stack therefore widens rather than narrows the structural gap [3].

Between 2011 and 2025, ByteDance and Kuaishou responded to the same market and the same AI wave with divergent trajectories: ByteDance compounded a scale ecosystem through algorithmic distribution, ad-led monetization, and multi-product full-stack AI rollouts; Kuaishou consolidated a trust ecosystem through relational distribution, livestream commerce, and scenario-embedded AI. In

terms of pace, ByteDance leads in AI product breadth and investment intensity, while Kuaishou wins in single-point breakthroughs (Kling) and vertical scenario integration. Artificial intelligence has therefore not equalized the two platforms – it has widened the structural gap it inherited. The technological shocks in platform markets tend to strengthen rather than equalize pre-existing advantages, producing further divergence rather than convergence.

### References

1. Moore, J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 5, May–June, 1993. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>.
2. Iansiti, M., Levien, R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston, Harvard Business School Press, 2004. 272 p.
3. Cennamo, C. Competing in Digital Markets: A Platform-based Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 35 (2), 2021, pp. 265–291. URL: <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0048>
4. Wang, F. Q., Jiang, J. H. How Does the Business Model of Internet Short Videos Create Value? A Dual-case Study of Douyin and Kuaishou. *Foreign Economics & Management*, 43 (2), 2021, pp. 3–19 (in Chinese). DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210103.101
5. China Internet Network Information Center (CNNIC). The 53rd Statistical Report on China's Internet Development. Beijing, March 22, 2024. URL: <https://www.cnnic.com.cn/IDR/ReportDownloads/>

**Є. В. Орлова**

*здобувачка I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. Ю Л. Грінченко*

## **РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНИХ МОДЕЛЯХ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ**

У сучасних умовах трансформації економічних процесів та посилення конкуренції між організаціями особливого значення набуває проблема оцінки ефективності організаційної структури підприємства через призму розвитку людського капіталу.

Традиційні підходи до оцінювання організаційної структури тривалий час ґрунтувалися переважно на аналізі формальних елементів управління, рівня централізації, кількості структурних підрозділів та ефективності розподілу функцій. Проте сучасні економічні умови демонструють, що саме людський капітал виступає ключовим чинником формування стійких конкурентних переваг організації, визначає рівень її адаптивності до змін та здатність забезпечувати довгостроковий розвиток [1]. У зв'язку з цим сучасні моделі оцінки організаційної структури дедалі частіше орієнтуються не лише на технічні або адміністративні характеристики системи управління, а й на рівень професійного розвитку працівників, їхню мотивацію, інноваційний потенціал та здатність до генерації нових знань.

Людський капітал у сучасному розумінні охоплює сукупність знань, професійних навичок, практичного досвіду, творчих здібностей, інтелектуального потенціалу та особистісних характеристик працівників, які формують основу результативної діяльності організації. Саме тому ефективність організаційної структури вже не може оцінюватися виключно через економічні показники чи швидкість виконання управлінських рішень. Значну роль відіграє здатність структури забезпечувати сприятливі умови для професійного розвитку персоналу, підтримувати комунікацію між працівниками, стимулювати інноваційну активність та створювати умови для ефективного використання інтелектуального потенціалу колективу. В умовах інноваційної економіки організаційна структура повинна бути гнучкою та адаптивною, оскільки саме така модель управління дозволяє максимально реалізувати можливості людського капіталу [1].

Особливого значення роль людського капіталу набуває в умовах післявоєнного відновлення економіки України, коли організації змушені працювати в умовах нестабільності, дефіциту ресурсів та постійних змін зовнішнього середовища. У таких умовах ефективна організаційна структура повинна забезпечувати швидке реагування на нові виклики, підтримувати процеси навчання персоналу та сприяти розвитку професійної компетентності працівників. Водночас саме людський капітал стає

основою стратегічного розвитку підприємств, оскільки рівень кваліфікації працівників безпосередньо впливає на здатність організації до модернізації, впровадження інновацій та підвищення продуктивності праці. Сучасні моделі оцінки організаційної структури враховують не лише внутрішню ефективність управління, а й рівень соціальної взаємодії в колективі, ступінь залученості працівників до процесу ухвалення рішень та ефективність механізмів професійного розвитку [2].

Важливим аспектом сучасного підходу до оцінки організаційної структури є розуміння того, що людський капітал не є статичним ресурсом. Його розвиток потребує постійних інвестицій у навчання, професійну підготовку, підвищення кваліфікації та створення безпечних умов праці. Організації, які забезпечують належний рівень розвитку працівників, отримують значно вищий рівень продуктивності, покращення якості управлінських рішень та зростання ефективності функціонування всієї структури управління [1]. У сучасних умовах працівник розглядається не лише як виконавець певних функцій, а як активний учасник процесу формування організаційних змін. Саме тому оцінка організаційної структури повинна враховувати ступінь реалізації потенціалу працівників, рівень їхньої професійної автономії та можливості для самореалізації.

Сучасні дослідження демонструють, що людський капітал безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації через підвищення рівня комунікації, зміцнення корпоративної культури та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Організаційна структура перетворюється на механізм координації знань і професійних компетентностей працівників. Якість людського капіталу визначає здатність організації адаптуватися до змін і підтримувати конкурентоспроможність [3]. Ефективна організаційна структура повинна сприяти формуванню середовища, у якому працівники мають можливість реалізовувати власний потенціал, брати участь у процесах прийняття рішень та постійно вдосконалювати професійні навички.

Таким чином, у сучасних моделях оцінки організаційної структури людський капітал виступає не допоміжним

елементом, а центральним чинником забезпечення ефективності управління. Саме рівень розвитку працівників, їхня здатність до інноваційної діяльності, професійної адаптації та ефективної взаємодії визначають результативність функціонування організації в сучасних економічних умовах. Орієнтація на розвиток людського капіталу дозволяє формувати більш гнучкі, адаптивні та ефективні організаційні структури, здатні забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність та стійкість підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

#### **Список використаних джерел**

1. Азарова А., Остапчук Я., Пугач В. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24> (дата звернення: 11.05.2026).
2. Ємельяненко Л. М., Пантасенко в. В. Розвиток людського капіталу в системі стратегування післявоєнної відбудови України. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 48–56. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-8> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Pasban m., nojede s. H. A review of the role of human capital in the organization. *Procedia – social and behavioral sciences*. 2016. Vol. 230. P. 249–253. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032> (date of access: 11.05.2026).

**А. С. Пужакова**

здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник: ст. викл. М. А. Кіріліна

## **ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на міжнародних ринках традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані виключно на максимізацію прибутку, втрачають свою актуальність. Натомість на перший план виходить концепція сталого розвитку, що передбачає глибоку

інтеграцію соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) у загальну стратегію організації. Соціальна відповідальність сьогодні розглядається не як додаткові витрати або філантропічна діяльність, а як властива риса стратегічного управління, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг через зміцнення ділової репутації та довіри з боку стейкхолдерів [1; 3].

Процес інтеграції соціальної відповідальності в діяльність підприємства є складним багатоетапним механізмом, який потребує переосмислення місії та візії організації [2].

Першим етапом є проведення комплексного аудиту існуючих бізнес-процесів на предмет їх відповідності етичним, екологічним та соціальним нормам. На цьому етапі визначаються ключові групи стейкхолдерів та їхні очікування, що дозволяє сформувати ціннісну пропозицію, яка враховує інтереси не лише акціонерів, а й персоналу, споживачів, територіальних громад та держави. Соціальна відповідальність повинна трансформуватися з декларативної форми у реальний інструмент управління, де етичні орієнтири стають фундаментом для прийняття управлінських рішень [2; 3].

Другим етапом є безпосереднє стратегічне планування, де соціальні цілі інтегруються в загальну систему показників підприємства. Це передбачає розробку конкретних програм у сфері охорони довкілля, розвитку людського капіталу та підтримки місцевих громад. Важливо, щоб ці програми корелювали з основними компетенціями компанії, створюючи синергетичний ефект між комерційною та соціальною діяльністю. Ефективність стратегічного управління в сучасній економіці значною мірою залежить від здатності менеджменту забезпечити соціальну динаміку та розвиток потенціалу працівників, що є критичним фактором інноваційності.

Третій етап охоплює операційну імплементацію розробленої стратегії. На цьому рівні відбувається адаптація внутрішніх регламентів, запровадження етичних кодексів та створення відповідних підрозділів або призначення відповідальних осіб за впровадження СВБ. Ключовим викликом тут є формування корпоративної культури, яка б підтримувала ініціативи соціального спрямування на всіх рівнях ієрархії. Успішна інституціоналізація

соціальної відповідальності потребує прозорої звітності та регулярного діалогу з суспільством, що дозволяє коригувати стратегічні цілі відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища [4].

Завершальним етапом інтеграції є моніторинг та оцінювання результатів. Впровадження нефінансової звітності за міжнародними стандартами дозволяє підприємству продемонструвати свою відкритість та сталість перед інвесторами та партнерами [5].

Таким чином, можна стверджувати, що інтеграція СВБ у стратегічне управління дозволяє організації не лише мінімізувати соціально-екологічні ризики, а й відкриває нові можливості для інноваційного розвитку, підвищуючи лояльність клієнтів та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі.

#### Список використаних джерел

1. Парфентьева О. Г. Інституалізація екологічних, соціальних та управлінських практик. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112>.
2. Саприкіна М. А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник. Київ : Виддавництво «Фарбований лист», 2011. 480 с. URL: [https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book\\_2011-1.pdf](https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book_2011-1.pdf)
3. Al-Reyaysa M., Pinnington A. H., Karatas-Ozkan M., Nicolopoulou K. The Management of Corporate Social Responsibility Through projects: A More Economically Developed Country Perspective. *Business Strategy and Development*. 2019. Vol. 2, No. 4. P. 358–371. DOI: 10.1002/bsd2.68.
4. Global Reporting Initiative. GRI Standards. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org>
5. Sliz P., Popowska M., Jarzynski J. Corporate social responsibility and project management: towards a better understanding of their relationship. *e-mentor*. 2022. No. 4 (96). P. 25–37. DOI: 10.15219/em96.1583.

**О. С. Силла**

*здобувачка II курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Маркетинг»*

*Науковий керівник: ст. викл. М. А. Кіріліна*

## **АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ ДО СПЕЦИФІКИ КУПІВЕЛЬНОГО ШЛЯХУ ПОКОЛІННЯ ЗУМЕРІВ**

Сучасне ринкове середовище характеризується динамічними змінами, зумовленими виходом на арену активного споживання покоління Z, або зумерів. Як перше покоління, що повністю сформувалося в епоху цифрових технологій, вони демонструють унікальні патерни поведінки, які кардинально відрізняються від попередніх генерацій. Для бізнесу це створює необхідність перегляду традиційних маркетингових ліній та переходу до більш гнучких, персоналізованих стратегій, що відповідають специфіці купівельного шляху цифрових аборигенів [1; 5].

Купівельний шлях зумерів втратив свою лінійність, внаслідок чого класичній моделі AIDA. На етапі усвідомлення потреби ключову роль відіграють не традиційні медіа чи пошукові системи, а алгоритми рекомендацій у соціальних мережах, зокрема TikTok та Instagram. Для цього покоління пошук інформації про продукт зміщується з Google до візуальних платформ, де контент генерується реальними користувачами. Маркетингові комунікації в цифрову епоху повинні базуватися на принципах динамічності та високої візуальної естетики, оскільки зумери мають критично низький поріг утримання уваги, що вимагає від брендів лаконічності та змістовності [4].

На етапі оцінювання альтернатив представники покоління Z виявляють високий ступінь скептицизму до прямої реклами. Замість експертних думок вони надають перевагу відгукам мікроінфлюенсерів та принципу соціального доказу. Важливим фактором вибору стає не лише функціональність товару, а й цінності бренду. Етичність виробництва, екологічна відповідальність та інклюзивність стають детермінантами споживчого вибору. Сучасна поведінка споживачів базується на ідентифікації

власного я з образом бренду, тому стратегія маркетингу повинна включати елементи соціальної значущості та прозорості [2; 3].

Процес прийняття рішення про покупку у зумерів часто є імпульсивним і відбувається безпосередньо в інтерфейсі соціальних мереж через інструменти social commerce. Відсутність потреби переходити на зовнішні сайти скорочує шлях від виникнення інтересу до транзакції. Проте етап післякупівельної поведінки для них є не менш значущим. Зумери очікують миттєвого зворотного зв'язку та можливості стати частиною спільноти бренду. Якщо досвід взаємодії був негативним, вони схильні публічно ділитися цим, що може миттєво вплинути на репутацію компанії. Ф. Котлер зауважує, що маркетинг 5.0 вимагає від компаній використання технологій для імітації людського спілкування, забезпечуючи при цьому високу швидкість обробки запитів [4].

Отже, адаптація маркетингових стратегій до потреб покоління Z передбачає відмову від агресивних продажів на користь побудови тривалих емоційних зв'язків. Ключовими елементами оновлених стратегій мають стати інтеграція в екосистеми соціальних мереж, використання формату коротких відео, залучення користувацького контенту та демонстрація реальних соціальних ініціатив. Тільки за умови розуміння хаотичності шляху у зумерів підприємства зможуть забезпечити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел**

1. Попова Н. В. Маркетингові комунікації : підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха ; під заг. редакцією Н. В. Попової. Харків : «Факт», 2020. 315 с.
2. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя : монографія / авт.. кол.: М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна та ін. ; за ред. д. е. н., проф. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
3. Іваненко Л. М., Смерічевська С. В., Смерічевський С. Ф. Поведінка споживачів : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2024. 306 с. URL: <https://surl.li/dwdefb>
4. Котлер Ф. Картаджайя Х., Сетьяван А. Маркетинг 5.0. Технології для людства : переклад з англ. Stone Publishing, 2024. 312 с.

5. PWC. Підготовка до роботи з новим поколінням споживачів уже сьогодні: майбутнє споживчих ринків. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2021/futureof-consumer-markets-ukr.pdf>

**С. С. Сініцька**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: к. ф.-м. н, доц. Л. М. Залюбінська*

## **ГЕЙМІФІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Сучасний етап розвитку менеджменту організацій характеризується активним пошуком інноваційних методів стимулювання трудової діяльності, які б відповідали запитам цифрового суспільства. Одним із найбільш динамічних напрямів трансформації HR-процесів є впровадження гейміфікаційних технологій.

Гейміфікація в системі управління персоналом передбачає використання ігрових механік, елементів та принципів дизайну ігор у неігрових контекстах для розв'язання прикладних бізнес-задач [1; 3]. Актуальність застосування таких інструментів зумовлена необхідністю підвищення рівня залученості працівників, особливо представників поколінь Y та Z, для яких традиційні методи матеріального та морального стимулювання часто виявляються недостатньо ефективними.

Впровадження гейміфікації базується на використанні психологічних драйверів мотивації, таких як прагнення до досягнення, визнання, конкуренція та соціальна взаємодія. Основу більшості гейміфікованих систем складає тріада PBL – бали, значки та рейтингові таблиці, що дозволяють візуалізувати прогрес працівника в режимі реального часу. Гейміфікація дозволяє трансформувати рутинні операційні процеси у захопливу діяльність, що сприяє не лише зростанню продуктивності праці, а й формуванню позитивного психологічного клімату всередині колективу [2].

Особливого значення гейміфікаційні технології набувають у процесах адаптації та навчання персоналу. Використання квестів, інтерактивних симуляцій та віртуальних турів на етапі онбордингу дозволяє новим співробітникам швидше засвоювати корпоративні стандарти та цінності без відчуття надмірного тиску. У сфері навчання ігрові платформи забезпечують високий рівень засвоєння знань через механізми негайного зворотного зв'язку та мікронавчання. Інтелектуалізація праці вимагає створення середовища, яке б стимулювало безперервний саморозвиток фахівця, де ігрові елементи виступають каталізатором внутрішньої мотивації до навчання [3; 4].

Водночас інтеграція гейміфікації в систему управління персоналом потребує обережного підходу до розробки правил та балансу. Існує ризик виникнення надмірної внутрішньої конкуренції, що може зашкодити командній роботі, або перетворення гри на самоціль, коли працівник зосереджується на отриманні ігрових бонусів замість виконання реальних посадових обов'язків. Крім того, важливо враховувати етичні аспекти збору та обробки даних про поведінку персоналу в межах ігрових платформ. Будь-яка інновація в HR-менеджменті повинна бути гуманістично орієнтованою та не спричиняти додаткового стресу чи маніпулятивного впливу на особистість працівника [2].

Таким чином, гейміфікація є потужним стратегічним ресурсом, який за умови грамотного проєктування дозволяє зміцнити HR-бренд компанії та оптимізувати витрати на управління кадрами. Вона не замінює фундаментальні управлінські принципи, а доповнює їх сучасним інструментарієм взаємодії, що відповідає вимогам економіки знань. Подальші дослідження в цьому напрямі мають бути зосереджені на вивченні довгострокового впливу ігрових механік на лояльність персоналу та розробці галузевих стандартів впровадження гейміфікованих рішень.

#### **Список використаних джерел**

1. Гейміфікація в розвитку співробітників: розкриття людського потенціалу. URL: <https://www.smartico.ai/uk/blog-post/gamification-in-employee-development>

2. Іванова Катерина. Не знаєте, як перетворити трудову рутину на захопливий процес? Спробуйте гейміфікацію. URL: <https://forbes.ua/company/igrayushchee-pokolenie-03022021-954>
3. Shakti Elena. Гейміфікація корпоративного навчання – навіщо це HR? URL: <https://academyocean.com/ua/blog/post/gejmifikaciya-korporativnogo-navchannya-navisho-se-hr>
4. HR Daily Advisor. Використання гейміфікації для залучення та підготовки персоналу. URL: <https://www.management.com.ua/be/be596.html>

**В. М. Стоянов**

*здобувач III року навчання третього (освітньо-наукового) рівня  
вищої освіти*

*спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. М. П. Чайковська*

## **МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ СТАНДАРТИЗОВАНОГО ПЕРЕГЛЯДУ КРЕДИТІВ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0**

В умовах розвитку цифрової економіки та переходу до концепції Індустрії 5.0 фінансовий сектор зазнає суттєвих трансформацій, що пов'язані з автоматизацією процесів, використанням штучного інтелекту (ШІ) та персоналізованим підходом до клієнта. Особливої уваги набуває процес стандартизованого перегляду кредитів, який дозволяє банківським установам підвищувати ефективність управління кредитним портфелем, оперативно реагувати на зміни фінансового стану позичальників та мінімізувати ризики. Водночас маркетинговий аспект такого перегляду стає важливим елементом формування довіри клієнтів, підвищення рівня їх лояльності та забезпечення конкурентоспроможності фінансових установ на ринку.

Актуальність теми полягає в тому, що в сучасних умовах високої економічної нестабільності та стрімкого розвитку цифрових технологій банківським установам недостатньо лише забезпечувати якісний кредитний аналіз. Важливим чинником стає здатність поєднувати стандартизовані підходи до перегляду кредитів із клієнтоорієнтованими маркетинговими

стратегіями. Саме використання інструментів Індустрії 5.0 дозволяє не лише автоматизувати процеси оцінки кредитоспроможності, а й формувати індивідуалізований підхід до клієнта, враховуючи його потреби, поведінкові характеристики та рівень фінансової стійкості [1, с. 104]. Це сприяє підвищенню якості обслуговування, зниженню кредитних ризиків та зміцненню позицій банку в умовах посилення конкуренції на фінансовому ринку.

Метою переглядів кредитів є аналіз фінансового стану боржника, перевірка правильності оцінки ризику та втрат у разі дефолту боржника/контрагента, ринкової (справедливої) вартості забезпечення, розміру резервів під очікувані кредитні збитки та величини кредитного ризику; визначення плану подальших дій Банку щодо боржника, перегляд умов фінансування. Такі вимоги створюють додаткове навантаження на служби банку та вимагають від клієнта тісної взаємодії між клієнтом та банком. Основна проблема виявляється при потраплянні клієнта до списку спостереження за формальними ознаками, при цьому його реальний стан не демонструє ознак потенційної проблемності. Втім НБУ дає можливість проведення стандартизованого (спрощеного) перегляду кредитів, що в таких ситуаціях допоможе знизити навантаження на служби банку та спростити процес для самого клієнта. При цьому НБУ не надає чіткого визначення стандартизованого перегляду кредитів та не встановлює окремих уніфікованих вимог до його проведення. Тому, орієнтуючись на основну мету такого перегляду – оцінку поточного фінансового стану позичальника та рівня кредитного ризику [2] доцільним є формування переліку ключових показників, які дозволяють комплексно оцінити стабільність клієнта та динаміку його діяльності. Запропонований підхід до стандартизованого перегляду передбачає використання зведеної аналітичної таблиці по групі пов'язаних компаній, до основних показників якої належать: сума боргу, клас боржника, обсяг кредитного ризику, стадія знецінення активу, розмір сформованого резерву, ринкова вартість забезпечення та коефіцієнт покриття боргу заставою. Важливою особливістю даного підходу є порівняння показників

у динаміці – між попередньою та звітною датами. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан позичальника, але й визначити тенденції зміни його фінансової стійкості, рівня ризиковості та якості обслуговування боргу. Додатково формуються агреговані показники по всій групі компаній із розрахунком абсолютних та відносних відхилень, що забезпечує швидке виявлення потенційних негативних тенденцій та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень. Важливим тригером для проведення додаткового аналізу є негативні макроекономічні зміни у середовищі, в якому функціонує клієнт банку. Навіть за умови стабільних фінансових показників позичальника суттєві зміни на ринку, погіршення стану галузі, зниження попиту, валютні коливання, логістичні ризики або негативні інформаційні події можуть свідчити про потенційне зростання кредитного ризику в майбутньому.

Таким чином, процедура стандартизованого перегляду кредитів дозволяє суттєво знизити операційне навантаження на служби банку, не втрачаючи при цьому основної мети кредитного моніторингу та контролю ризиків. Використання автоматизації, аналітики даних та ШІ-рішень є прикладом практичної інтеграції підходів Індустрії 5.0 у банківську діяльність, де ключову роль відіграє поєднання цифрових технологій із людиноцентричним та клієнтоорієнтованим підходом.

З точки зору маркетингових аспектів та репутаційних ризиків, стандартизований перегляд кредитів має вагоме значення для формування позитивного клієнтського досвіду. Зменшення кількості надлишкових запитів, скорочення бюрократичних процедур та мінімізація необхідності повторного надання документів сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів. У свою чергу це формує вищий рівень довіри до банку, покращує його репутацію на ринку та зміцнює довгострокові партнерські відносини з корпоративними позичальниками. У сучасних умовах високої конкуренції саме швидкість, гнучкість та зручність взаємодії з клієнтом стають важливими елементами конкурентної переваги фінансових установ.

### **Список використаних джерел**

1. Чайковська М. П., Стоянов В. М. Power BI в маркетинговому аналізі: інструмент для прийняття рішень у контексті Індустрії 5.0. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9, № 2. С. 102–112.
2. Постанова Правління Національний банк України № 97 від 02.08.2021 р. «Про затвердження Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-21#Text>

**О. С. Трікова**

здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник: к. е. н., доц. І. В. Гайворонська

## **МОДЕЛЬ «4D-БРЕНДИНГУ» ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ**

Актуальність досліджуваної теми дослідження полягає в глибоких змінах у сучасному ринковому середовищі. В умовах глобалізації та цифрової інтеграції традиційні методи конкуренції поступово втрачають свою ефективність. У ситуації, коли технологічні характеристики продуктів стають майже ідентичними, саме бренд-менеджмент виступає ключовим чинником диференціації та формування стратегічної стійкості підприємства [1, с. 20]. Побудова довгострокової лояльності споживачів сьогодні вимагає від менеджменту переходу від функціонально-орієнтованого підходу до створення багатовимірного ментального поля бренду, яке здатне задовольняти не лише прагматичні, а й соціальні та духовні запити аудиторії [2, с. 151].

Теоретичне підґрунтя формування комплексної лояльності базується на розумінні того, що прихильність споживача є результатом послідовного управління сприйняттям. Як зазначали провідні теоретики маркетингу, вартість бренду формується через ієрархічну асоціативну структуру, зрештою досягаючи стадії резонансу, тобто психологічний зв'язок між

споживачами та брендом досягає найвищого ступеня єдності [3, с. 312].

У межах даної наукової роботи ми розглядаємо модель «4D-бренду», запропоновану Т. Гедом, як найбільш релевантний інструмент стратегічного менеджменту для досягнення такої єдності. Дана концепція дозволяє структурувати бренд-стратегію за чотирма фундаментальними вимірами [4, с. 106].

Функціональний вимір відображає раціональне розуміння споживачами практичності та фізичних параметрів продукту чи послуги. На цьому рівні менеджмент має забезпечити бездоганну якість продукції, яка відповідає очікуванням цільової групи, закладаючи основу для формування базової довіри споживачів до компанії. Для сучасних підприємств, орієнтованих на послуги, цей вимір передбачає не лише технологічну надійність, але й зручні цифрові інтерактивні інтерфейси.

Соціальний вимір базується на здатності бренду служити інструментом соціальної валідації. У цьому контексті підтримка лояльності споживачів залежить від їхнього почуття приналежності до певної групи або бажання стверджувати свій статус. Ефективне управління цим виміром може допомогти компаніям створити спільноту бренду, учасники якої активно відстоюють інтереси бренду в соціальній сфері.

Психологічний аспект апелює до внутрішніх когнітивних та емоційних процесів індивіда, що стосується самосприйняття споживачами та їхньої особистої взаємодії з іміджем бренду. У цьому процесі формується персоналізований емоційний резонанс, що протистойть маркетинговому втручання конкурентів. Саме ця психологічна інвестиція знижує чутливість споживачів до коливань цін, зміщуючи їхній вибір з логічного на емоційний рівень.

Духовний рівень являє собою найвищий етап архітектури бренду, де взаємодія базується на передачі глобальних етичних цінностей та спільних систем цінностей. У сучасному суспільстві споживачі все частіше віддають перевагу брендам, які демонструють високий ступінь соціальної відповідальності та активно вирішують глобальні виклики. Духовні зв'язки сприяють найвищому рівню лояльності, перетворюючи клієнтів на прихильників філософії організації [1, с. 106].

Інтеграція моделі “4D Brand Building” у загальну систему управління компанією вимагає широкого використання цифрових технологій. Сучасний менеджмент використовує алгоритми штучного інтелекту та аналітику великих даних (Big Data) для глибокої персоналізації чотирьох вимірів. Це дозволяє компаніям прогнозувати поведінку споживачів та швидко адаптувати свої бізнес-моделі до вимог ринку. На прикладі вітчизняного телекомунікаційного лідера АТ «Київстар» можна побачити, що поєднання надійних комунікаційних функцій та позитивних духовних елементів (соціальні проекти, допомога країні) дозволяє підтримувати високий ступінь лояльності навіть у кризових ситуаціях.

Разом з тим, практичне застосування стратегії 4D створює багато викликів для менеджменту. Особливе занепокоєння викликають узгодження цінностей бренду з корпоративною культурою та подолання опору співробітників змінам. Кібербезпека та конфіденційність даних стають ключовими факторами у формуванні психологічної довіри в цифровому середовищі. Щоб подолати ці перешкоди, менеджменту рекомендується інвестувати в підвищення цифрової грамотності співробітників та створення прозорої системи управління ризиками [5, с. 121].

Підсумовуючи, слід зазначити, що формування комплексної лояльності – це систематичний процес, який вимагає від керівництва стратегічного бачення та гнучкості. Застосування моделі Томаса Гайда не лише забезпечує стійкість диференціації продукту, але й накопичує репутаційний капітал, що має вирішальне значення для довгострокового успіху організації. Тільки тоді, коли чотири виміри бренду гармонійно об’єднані, фрагментовані взаємодії можуть бути перетворені на стійкий ціннісний зв’язок між споживачами та компанією.

#### **Список використаних джерел**

1. Данилюк А. Дослідження суті бренд-менеджменту в системі маркетингового управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 1. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.01.020](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.020) (дата звернення: 06.05.2026).
2. Білик І. І., Погиба А. А., Маргіта М. В. Важливість брендингу для підприємств та його вплив на створення споживчої лояльності.

- Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Вип. 20. Т. 2. С. 150–159.
3. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson, 2021. 736 p.
  4. Бабко Н. М. Модель 4D брендингу в культурі. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології* : матеріали III Міжнар. наук. –практ. конф. (м. Київ, 11 берез. 2021 р.). Київ: КНТЕУ, 2021. С. 105–107.
  5. Кульбак А. О. Лояльність споживачів: фактори, що впливають на довіру до підприємства. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. 121 с.

**М. В. Туткевич**

здобувачка I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Маркетинг»

Науковий керівник: к. е. н., доц. В. В. Шмагіна

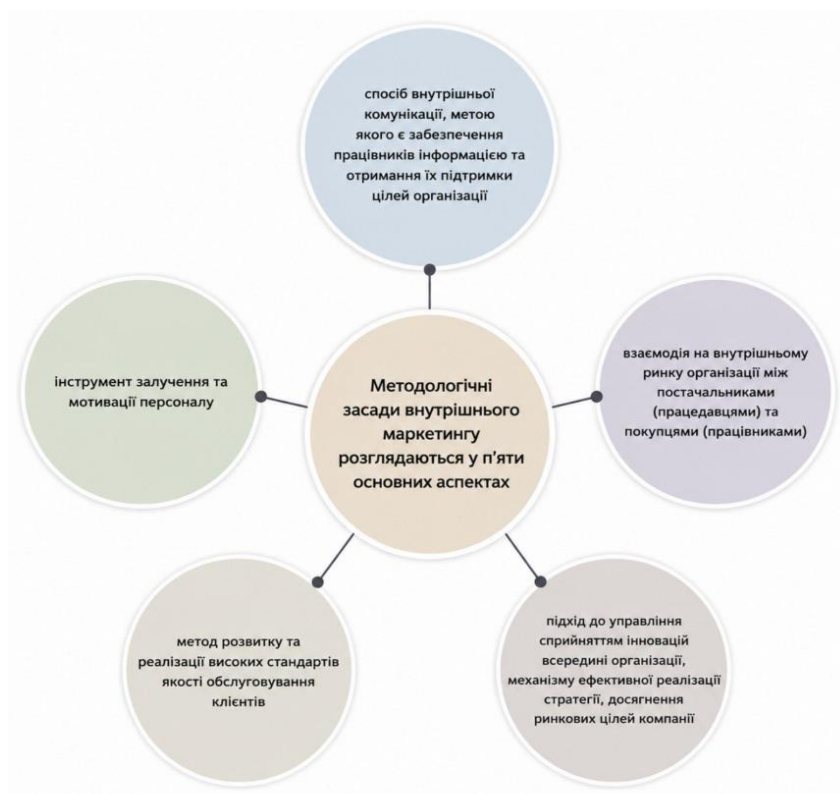
## **HR-МАРКЕТИНГ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Досліджувана тема є актуальною, оскільки у сучасних умовах HR – маркетинг займає все більш значущі позиції у кадровій політики підприємства. Це пов'язано з цінністю високофахових фахівців на ринку праці та сучасною концепцією стратегічного управління людськими ресурсами. Сьогодні претендент на вакантне місце дивиться не тільки на заробітну плату, а й на імідж компанії та корпоративний бренд, наявність корпоративної культури, внутрішньої соціальної відповідальності керівництва перед колективом, та перспективи кар'єрного зростання на підприємстві.

Однією з сучасних персонал-технологій можна розглядати впровадження технологій HR – маркетингу у політику управління персоналом. Основною метою якого є створення та просування привабливішого іміджу роботодавця на ринку праці (імідж-стратегії та стратегії pull-маркетингу у рекрутингу), який у даному випадку спрямований на потенційних кандидатів [1, с. 161].

Широке тлумачення маркетингу персоналу визначає технології кадрової політики організації, внутрішнього іміджу та бренду підприємства, лояльності співробітників та внутрішнього маркетингового підходу, який використовує технології внутрішнього маркетингу.

До методологічних засад внутрішнього маркетингу відносяться такі аспекти, які пов'язані з використанням внутрішнього маркетингового підходу кадрової політики підприємства. На рисунку 1 [2, с. 159–160]. представлені основні аспекти методологічних засад внутрішнього маркетингу.



**Рис. 1. Основні аспекти методологічних засад внутрішнього маркетингу**

Так, на нашу думку, одним з головних завдань HR-маркетолога, по-перше, є розробка та впровадження внутрішнього маркетингового підходу кадрової політики підприємства, який спрямований на створення внутрішнього позитивного іміджу компанії з метою залучення та утримання фахівців з високо-спроможним конкурентним потенціалом.

По-друге, ідентичність, імідж та профіль бренда роботодавця спільно з корпоративними цінностями, культурою, етичним кодексом та ціннісні пропозиції роботодавця сприяють підвищенню лояльності персоналу до бренду компанії [3, с. 67–68].

Отже, впровадження внутрішнього маркетингового підходу в систему управління персоналом сприяє підвищенню рівня залученості та мотивації працівників, покращенню ефективності використання трудового потенціалу та зміцненню корпоративної культури. Застосування сучасних інструментів HR-маркетингу забезпечує формування позитивного внутрішнього середовища, підвищення продуктивності праці та посилення конкурентних переваг підприємства. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню ринкових позицій компанії та досягненню її стратегічних цілей розвитку.

#### **Список використаних джерел**

1. Шмагіна В. В. Використання мультидисциплінарних технологій HR-маркетингу у рекрутингу персоналу. *Матеріали 80-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*, 26–28 листопада 2025 р., м. Одеса / відп. ред. О. В. Побережець ; редкол: Н. В. Добровольська, Є. І. Масленніков, А. Л. Святошнюк та ін. Одеса : Олді+, 2025. 230 с. С. 160–165.
2. Венгерова О. В. Особливості запровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/235>
3. Павленко Т. В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг : конспект лекцій для студентів спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» Київ, 2022. 97 с. URL: [https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/05/HR-marketing\\_Pavlenko.pdf](https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/05/HR-marketing_Pavlenko.pdf)

# РОЗДІЛ 9

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**О. О. Вітенчук**

*здобувач IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. К. В. Смірнова*

### ЦІННІСНІ ОРІЄНТИРИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Корпоративна культура (КК) виступає істотним управлінським ресурсом, що створює соціальне підґрунтя для взаємодії працівників та становлення організації. Разом з цим, на більшості вітчизняних підприємств вона має формальний характер, а керівники часто не усвідомлюють її реальний вплив на управлінські процеси. В умовах, коли сучасне бізнес-середовище перебуває у стані турбулентності через воєнний стан, економічні кризи та соціальні зрушення, як правило, КК стає не просто елементом іміджу, а інструментом існування та збереження колективу.

Цінності виступають ключовою складовою КК, виконуючи функцію «орієнтирів» для працівників і керівництва. Трансформація ціннісних орієнтирів у період нестабільності вимагає від менеджменту переосмислення основоположної ролі персоналу. Прогрес будь-яких нововведень у критичних умовах визначається не стільки зовнішніми обставинами, скільки внутрішньою готовністю колективу до викликів. Якщо в стабільні часи домінували цінності ефективності, прибутковості та ієрархічного контролю, то в умовах турбулентності вектор зміщується в бік гнучкості, людиноцентричності, соціальної відповідальності, довіри та життєстійкості. У цьому контексті КК стає опорною конструкцією, де організація розглядається як відкрита система, «основу якої складають цінності людей» [2, с. 92], і саме

вони допомагають організаціям зберігати ідентичність і водночас гнучко реагувати на зміни.

Турбулентність завжди зумовлює страх невизначеності серед колективу та опір змінам, що веде до занепаду. Центральне місце в системі адаптації організації посідає управління опором. Науково обґрунтовано, що «завдання корпоративної культури в системі управління змінами зводяться до створення соціально-психологічного клімату та атмосфери сприяння (лояльності) змінам; забезпечення адекватної поведінки в контексті ставлення до змін; мотивування персоналу до спільної та успішної діяльності в процесі змін» [2, с. 94]. Отже, цінності, які панують у компанії, «визначають ставлення до змін та підходи до управління змінами, тоді як норми визначають прояв ставлення та видовий прояв опору змінам» [2, с. 94]. Разом з цим, для подолання таких бар'єрів КК повинна виконувати функцію «продуцента синергійного ефекту змін та їх релевантності цілям, які визначені керівництвом підприємства» [2, с. 93]. Компанії, зорієнтовані на проактивність і гнучкість, здатні не лише легше впроваджувати зміни, пристосовуватися до нових умов, а й формувати їх, випереджаючи конкурентів.

Варто врахувати деонтологічні засади, які «формують етичний фундамент системи, задаючи принципи справедливості, гуманізму та відповідальності» [1, с. 14] і стають підґрунтям соціальної відповідальності бізнесу. Турбулентність часто супроводжується кризою сенсів. Працівникам важливо розуміти, що їхня робота має значення поза межами отримання прибутку. Цінність «спільного блага» та волонтерства інтегрується в КК як засіб підтримки ментального здоров'я колективу та формування позитивного зовнішнього іміджу. Тож соціальна місія стає сенсоутворюючим фактором для колективу.

В умовах війни для українських організацій на перший план вийшла цінність безпеки (фізичної, психологічної, фінансової). Це не просто забезпечення умов праці, а формування культури турботи, де організація бере на себе роль «безпечної гавані» для працівника.

Істотним ціннісним орієнтиром в період турбулентності стає стратегічна комунікація, яка забезпечує стійкість організації.

Комунікаційна взаємодія в межах організації має на меті стабілізацію відносин, підтримку позитивних настроїв в колективі і його адаптації до викликів сьогодення. Відкритість діалогу між керівництвом та підлеглими виступає засобом легітимації будь-яких управлінських рішень.

Підкреслимо, що орієнтація підприємства на загальнолюдські цінності, безпеку та підтримку ментального здоров'я персоналу дозволяє перетворити КК на «стратегічний ресурс» [2, с. 93], здатний забезпечити єдність дій у межах єдиного вектору діяльності.

Забезпечити ефективне управління зміною ціннісних орієнтирів організацій в умовах нестабільності можливо ревізією цінностей, з відмовою від «токсичних» або неактуальних установок, розширенням горизонтальних комунікацій через створення каналів для обміну досвідом та підтримки між працівниками, що зміцнює ціннісну єдність. Водночас, лідери колективу мають ставати трансляторами щирості і відповідності вчинків словам, оскільки в складні періоди персонал орієнтується саме на поведінку топ-менеджменту.

Таким чином, ефективність корпоративної культури залежить не лише від формального декларування цінностей, а й від їх реального впровадження у повсякденну практику. Істотним елементом трансформації ціннісних орієнтирів КК є пріоритет нематеріальних чинників та сприйняття організації як соціально-культурної системи. Тому успіх організації в майбутньому залежатиме від глибини інтеграції «кризових» цінностей в повсякденну практику після стабілізації середовища.

#### **Список використаних джерел**

1. Агарков О. А., Буканов Г. М. Система організації соціальної сфери: деонтологічні засади, прогнозування та правовий документальний супровід. *Психологія та соціальна робота*. 2025. № 1. С. 11–20 (дата звернення: 12.05.2026).
2. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2 (88). С. 91–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_2_16) (дата звернення: 13.05.2026).

**П. В. Зеленьяк**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність 073 «Менеджмент»*

*Науковий керівник: к. т. н., доц. С. О. Крамський*

## **РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

В сучасних умовах транзиту до цифрової економіки в умовах військового впливу в Україні саме інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) трансформувалися із інструментів технічної підтримки на стратегічний фундамент управління підприємствами. Сучасна система менеджменту підприємств потребує високої швидкості обробки даних та миттєвої координації ресурсів, що неможливо без інтеграції передових цифрових рішень.

Актуальність даного дослідження розвитку інформаційно-комунікаційних технологій зумовлена необхідністю подолання інформаційного розриву між структурними підрозділами та підвищення адаптивності підприємств до динамічних змін ринку в умовах військового стану.

Історична ретроспектива свідчить, що кожен етап розвитку технологій – від винаходу телефону до впровадження протоколів TCP/IP – створював інноваційні можливості для менеджменту. У XXI столітті ключовими факторами розвитку системи управління стали хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT) та аналітика великих баз даних [1].

Теоретичний базис функціонування інформаційних систем закладено в наукових працях К. Шеннона, який визначив математичну модель обміну даними. Питання розвитку мережових технологій та World Wide Web (WWW) досліджував Тім Бернерс-Лі [2]. У сучасних наукових працях основна увага приділяється концепціям «цифрової зрілості» та інтеграції штучного інтелекту в управлінську вертикаль організацій.

Розвиток ІКТ у системі менеджменту слід розглядати як еволюційний процес переходу від фрагментарної автоматизації

до створення єдиного цифрового екосередовища. На відміну від вузького поняття інформаційних технологій (ІТ), інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) охоплюють ширший спектр засобів, включаючи телекомунікації, системи збереження даних та програмне забезпечення для колективної роботи [2].

Сучасний розвиток ІКТ у системі менеджменту підприємств реалізується через такі функціональні напрями:

Стратегічне планування та ERP-системи. Впровадження систем планування ресурсів підприємства дозволяє об'єднати фінансові, кадрові та виробничі потоки у єдину базу даних. Це забезпечує повну прозорість бізнес-процесів і дає змогу керівництву приймати рішення на основі фактичних показників у режимі реального часу [3].

Оптимізація комунікацій включає розвиток хмарних платформ для співпраці, що дозволяє долати географічні бар'єри і формувати мобільні міжфункціональні групи.

Клієнтоорієнтований менеджмент (CRM). Сучасні ІКТ дозволяють підприємствам аналізувати неструктуровані дані з соціальних мереж та історію взаємодій, формуючи персоналізовані стратегії розвитку продуктів.

Управління ризиками та кібербезпека. Повна цифровізація менеджменту вимагає розробки багаторівневих систем захисту даних. Безпека стає не лише технічною, а й організаційною відповідальністю керівництва, оскільки витік інформації може призвести до непоправних репутаційних втрат.

Незважаючи на очевидні переваги, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій у менеджменті стикається з системними викликами. До них належить висока вартість постійного оновлення систем, технологічне старіння активів та психологічний опір персоналу автоматизації підприємств [4].

Для підвищення ефективності ІКТ-проєктів менеджменту підприємств доцільно використовувати стандартизовані рамки, такі як COBIT, що допомагають узгодити ІТ-цілі з глобальною стратегією бізнесу. Важливим аспектом є також розвиток «цифрової грамотності» співробітників, що передбачає культуру перманентного навчання і підвищення кваліфікації.

В умовах повномасштабного військового вторгнення Україна продемонструвала критичну важливість ІКТ для забезпечення безпеки, підтримки населення та збереження стабільності управління державних інституцій. У післявоєнний період ІКТ відіграватимуть основоположну роль у реалізації прозорого, ефективного та інноваційного відновлення економіки країни та підприємств.

Таким чином, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій у системі менеджменту підприємств є безперервним процесом, що визначає життєздатність організації в цифрову епоху. Розвиток цифрової економіки, підтримка ІТ-сектору та впровадження інноваційних рішень сприяють формуванню сучасної моделі підприємств. Успішна інтеграція технологій потребує не лише технічних інвестицій, а й глибокої трансформації корпоративної культури та стратегічного бачення менеджменту підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Зеленьак П. В. Сталий розвиток електронного урядування інформаційно-комунікаційних послуг у вимірі турбулентності. *Актуальні питання розвитку галузей науки* : V Міжнар. наук. конф. Міжнар. центр наук. дослідж. Вінниця : ТОВ «Укрлогос Груп», 2025. С. 56–59.
2. World Wide Web (WWW). URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/World\\_Wide\\_Web](https://en.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web) (дата звернення: 11.05.2026).
3. Information and communication technology (ICT) in education. URL: <https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/improve-learning/information-and-communication-technology-ict-in-education> (дата звернення: 11.05.2026).
4. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3928> (дата звернення: 11.05.2026).

**А. А. Ільченко**

*здобувачка I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. К. В. Смірнова*

## **ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ПРОЯВУ СИНДРОМУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні, що відбувається під впливом євроінтеграційних процесів, цифровізації, постійних трансформацій та воєнного стану, суттєво зростає навантаження на публічних службовців. Працівники органів влади змушені щоденно працювати в умовах високої відповідальності, дефіциту часу, емоційної напруги та необхідності швидко реагувати на кризові ситуації. Це обумовлює актуальність дослідження професійного вигорання як одного з ключових факторів, що впливають на ефективність діяльності органів державної влади та якість управлінських рішень.

Науковці розглядають професійне вигорання як складний багатовимірний синдром, який виникає внаслідок тривалого стресу працівника на робочому місці, та проявляється емоційним виснаженням, деперсоналізацією, зниженням професійної ефективності [4]. Відповідно до найбільш відомої концепції К. Маслач, такий стан є стійкою реакцією особистості на тривалі емоційне перевантаження у професійному середовищі [4]. Іншими словами, людина поступово втрачає емоційний ресурс, інтерес до роботи, відчуття значущості власної діяльності та професійну мотивацію [2].

Сучасні наукові підходи до аналізу професійного вигорання, зокрема модель Job Demands-Resources (робочі вимоги-ресурси), пояснюють його як наслідок дисбалансу між професійними вимогами та доступними ресурсами у працівника [1]. У сфері публічного управління важливим є також концепт Public Service Motivation (мотивація в державній службі), який підкреслює

орієнтацію службовців на суспільне благо як ключовий мотиваційний чинник. Саме тому професійне вигорання у публічному секторі часто виникає у найбільш відповідальних і залучених працівників.

Причини професійного вигорання публічних службовців мають комплексний характер і включають кілька груп факторів, зокрема: індивідуально-психологічні чинники (високий рівень відповідальності, емоційна чутливість, схильність до перфекціонізму та накопичення хронічного стресу), організаційно-управлінські чинники (надмірне навантаження, бюрократична перевантаженість, дефіцит ресурсів, нечіткий розподіл повноважень тощо) та соціально-контекстуальні фактори (воєнний стан та нестабільність середовища). Остання група факторів відіграє окрему роль, суттєво посилюючи ризики емоційного виснаження [1; 3].

Воєнний фактор виступає каталізатором професійного вигорання, який формує подвійне психологічне навантаження: службовець одночасно виконує професійні функції та перебуває в умовах особистісної невизначеності й стресу. У таких умовах емоційні та психологічні ресурси людини виснажуються значно швидше, а здатність адаптуватися до стресових ситуацій поступово знижується.

Наслідки професійного вигорання проявляються на різних рівнях. На індивідуальному рівні це зниження мотивації, когнітивної гнучкості, емоційне виснаження та погіршення психофізичного стану. На організаційному рівні спостерігається формалізація діяльності, зниження якості управлінських рішень, зростання плинності кадрів та погіршення внутрішнього клімату. На інституційному рівні наслідком є зниження ефективності державного управління та довіри громадян до органів влади.

Особливо небезпечним є явище так званого «внутрішнього вигорання», коли працівник формально продовжує виконувати свої обов'язки, однак втрачає внутрішню мотивацію, ініціативність та залученість до роботи. У результаті це створює приховане зниження ефективності діяльності органів влади та негативно впливає на якість державного управління.

Таким чином, професійне вигорання публічних службовців слід розглядати не лише як індивідуально-психологічну проблему окремого працівника, а як серйозний системний виклик для всієї сфери публічного управління. Ефективне реагування на нього потребує комплексного підходу, в якому буде передбачено поєднання організаційних змін, розвитку мотиваційних механізмів та впровадження інструментів психологічної підтримки персоналу [1]. Застосування заходів із запобігання вигоранню в системі управління людськими ресурсами є необхідною умовою забезпечення стійкості та ефективності державної служби в умовах сьогодення.

### **Список використаних джерел**

1. Варнавська І. В., Самкова О. М. Психологічні детермінанти та профілактика професійного вигорання державних службовців в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2026. № 1. С. 11–19. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2026.1.2> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Колтунович Т. А. Сутність і співвідношення понять «професійне вигорання» та «професійний стрес». *Міжнародні челпанівські психолого-педагогічні читання*. 2014. Том 11. С. 142–151. URL: <https://chelpenov.eeipsy.org/index.php/eeip/article/view/774> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Примак Т. С. Феномен професійного вигорання публічного службовця. URL: <https://surl.li/gdgbjt> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Maslach C., Leiter M. P. *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 186 p.

**А. О. Кандіба**

*здобувачка I курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. К. В. Смірнова*

## **ЕТИКА ПОВЕДІНКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ**

У сучасних умовах цифровізації публічного управління невід’ємною складовою комунікації між органами влади та громадськістю стали соціальні мережі, виконуючи функції інформування, консультування, зворотного зв’язку, формування іміджу державних інституцій та залучення громадян до управлінських процесів. Водночас, активна присутність публічних службовців у соціальних мережах підіймає питання дотримання етичних норм, що безпосередньо впливають на рівень довіри до влади та ефективність публічного управління. Важливість професійної етики в контексті належного управління не можна недооцінювати, вона служить орієнтиром для публічних службовців у виконанні їхніх обов’язків, формує основу для зміцнення довіри громадськості до органів публічної влади.

Для публічного службовця статус «24/7» означає, що професійні обмеження діють незалежно від часу доби чи налаштувань приватності профілю. Тож етика поведінки публічних службовців у соціальних мережах є продовженням професійної етики публічної служби та базується на принципах законності, доброчесності, політичної нейтральності, відповідальності та відкритості.

Використання соціальних мереж допомагає органам влади бути більш прозорими, відкритими та підзвітними. Важливо розуміти, що соціальні мережі наразі – це додатковий стратегічний ресурс, а отже, їх використання публічними службовцями, за умови дотримання етичних норм, може допомогти:

- гуманізувати державні інституції – пояснюючи складні управлінські рішення етично та фахово, службовець тим самим наближає владу до людей;

- протидіяти дезінформації, оскільки службовець може стати верифікованим джерелом правди, розвінчуючи фейки у своєму цифровому просторі;

- забезпечити прозорість – висвітлюючи результати діяльності органів публічної влади через соціальні мережі службовець сприятиме реалізації принципу відкритого врядування.

Але поряд з перевагами, використання соціальних мереж може нести і певні загрози, тож службовцям слід усвідомлювати пов'язані з цим обов'язки та забезпечувати дотримання найвищого рівня відповідності до правил поведінки. Зокрема, в Україні наказом НАДС від 28.04.2021 № 72-21 затверджено оновлені Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, згідно яких зазначеним особам на роботі і в позаробочий час заборонено поширювати інформацію, яка може зашкодити репутації державних органів та органів місцевого самоврядування. Зокрема, не слід розміщувати негативні коментарі на вебсайтах і в соціальних мережах [1].

Однією з ключових проблем є розмежування приватного та професійного у цифровому середовищі. Публічний службовець, навіть використовуючи особистий акаунт, залишається представником держави в очах суспільства. Відповідно, будь-які висловлювання, коментарі чи публікації можуть сприйматись як офіційна позиція або впливати на репутацію органу влади. Тож дотримання службовцем стриманості, коректності та обґрунтованості у висловлюваннях стає необхідністю.

Особливої актуальності набуває питання політичної нейтральності. Публічні службовці повинні утримуватися від демонстрації політичних уподобань, критики політичних опонентів чи участі у політичній агітації через соціальні мережі. Порушення цього принципу може призвести до втрати довіри громадян та поставити під сумнів об'єктивність і неупередженість державного апарату.

Ще одним важливим питанням є дотримання норм інформаційної безпеки та конфіденційності. Поширення службової інформації, яка має обмежений доступ, або некоректне трактування офіційних даних може спричинити негативні наслідки

як для органу влади, так і для суспільства в цілому. Тому публічні службовці повинні володіти навичками критичного мислення, медіаграмотності та відповідального ставлення до інформації.

Етична поведінка службовців у цифровому просторі сприяє підвищенню рівня довіри та мінімізації конфліктів між державою і суспільством, залученню населення до прийняття управлінських рішень, формуванню образу сучасного, відповідального та відкритого службовця, який діє в інтересах громади, та позитивного іміджу самих органів публічної влади.

Для підвищення якості використання публічними службовцями соціальних мереж необхідно звернути увагу на інституціоналізацію правил через розробку внутрішніх кодексів поведінки в соцмережах для кожного окремого органу влади з урахуванням його специфіки; активізацію освітнього компоненту (включення тренінгів з цифрового етикету та медіаграмотності до програм підвищення кваліфікації публічних службовців); здійснювати постійний моніторинг та спиратись на самоконтроль (впровадження механізмів етичного аудиту з пріоритетом формуванню корпоративної культури доброчесності).

Тож, формування цифрової етики повинно стати невід'ємною частиною підготовки публічних службовців і важливим напрямом розвитку сучасної системи публічного управління для зміцнення демократичних цінностей та підвищення легітимності інститутів влади.

### **Список використаних джерел**

1. Про внесення змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 28.04.2021 № 72-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0668-21#Text> (дата звернення: 27.04.2026).

**В. О. Козловцева**

*здобувачка V курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: д. е. н., проф. О. П. Павленко*

## **ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У СЕГМЕНТІ НІШЕВОЇ ПАРФУМЕРІЇ**

Трансформаційні процеси на світовому ринку товарів класу «люкс» зумовлюють необхідність переосмислення класичних канонів менеджменту. Нішева парфумерія, як сегмент з високою інтелектуальною та емоційною складовою, демонструє резистентність до традиційних методів масового збуту. У цьому контексті адміністративне управління постає не просто як технічне забезпечення продажів, а як багаторівневий механізм збереження капіталізації бренду через контроль ексклюзивності. Актуальність дослідження підтверджується дефіцитом науково обґрунтованих адміністративних регламентів, адаптованих до потреб селективного ринку в умовах цифровізації.

Фундаментальні аспекти управління збутовими системами закладено в працях Ф. Котлера, який наголошує на пріоритетності реляційного підходу над транзакційним [1]. Проте, специфіка “luxury strategy”, описана Ж.-Н. Капферером, вказує на необхідність застосування «зворотних законів» маркетингу в адмініструванні нішевих брендів [3]. Питання операційної ефективності адміністративного апарату деталізовані у роботах М. Армстронга [2], а виклики управлінської діяльності в економіці знань – у працях П. Друкера [4].

Адміністративне управління збутом у сегменті нішевої парфумерії базується на парадигмі «керованого обмеження». На відміну від масового ритейлу, де ключовим показником є інтенсивність покриття, у селективному сегменті адміністративний фокус зміщується на якісну детермінацію каналів дистрибуції.

Адміністрування збуту передбачає впровадження жорсткої системи авторизації точок продажу. Це включає розробку

локальних нормативних актів підприємства, що регламентують не лише обсяги закупівель, а й архітектурний контекст локації, ольфакторний ландшафт торгового залу та рівень професійної підготовки персоналу. Адміністративний аудит відповідності цим стандартам є превентивним заходом проти ерозії бренду [3].

В умовах високої цінової еластичності попиту в нішевому сегменті, збут трансформується у процес експертного консультування. Адміністративне управління має забезпечити функціонування системи безперервного розвитку людського капіталу. Мова йде про створення внутрішніх протоколів взаємодії (SOP), де KPI консультанта корелює не стільки з валовим доходом, скільки з показниками клієнтської лояльності та LTV (Lifetime Value). Це відповідає концепції Друкера щодо управління фахівцями як основним ресурсом сучасної організації [4].

Специфіка сировинної бази нішевої парфумерії (використання рідкісних натуральних компонентів) накладає обмеження на обсяги пропозиції. Адміністративний менеджмент у цьому аспекті полягає у прецизійному плануванні товарних потоків. Використання сучасних ERP-систем дозволяє адмініструвати ланцюги постачання таким чином, щоб підтримувати стан «шляхетного дефіциту», який стимулює попит без додаткових інвестицій у промоцію [5].

Сучасне адміністрування збуту вимагає інтеграції онлайн- та офлайн-каналів (omnichannel). Ключовим завданням адміністративного апарату є забезпечення єдиного стандарту обслуговування незалежно від точки контакту. При цьому цифрові інструменти (CRM-аналітика, великі дані) використовуються для глибинної персоналізації збутових пропозицій, що дозволяє конвертувати випадкового покупця у «адвоката бренду» [1].

Таким чином, адміністративне управління збутовою діяльністю у сегменті нішевої парфумерії характеризується переходом від кількісного до якісного вектору контролю. Ефективність такої моделі визначається здатністю адміністративного апарату забезпечувати синергію між ексклюзивністю продукту та високою технологічністю сервісних процесів. Подальший розвиток наукової думки у цьому напрямі має стосуватися адаптації адміністративних стратегій до умов посткризового

відновлення ринку та інтеграції етичних стандартів у збутову політику брендів.

#### **Список використаних джерел**

1. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2021. 608 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000005952> (дата звернення: 29.04.2026).
2. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Management Practice. 15th ed. Kogan Page, 2020. 456 p. DOI: 10.1234/9780749491079 (дата звернення: 01.05.2026).
3. Kapferer J. N., Bastien V. The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands. 2nd ed. Kogan Page, 2012. 400 p. URL: <https://www.koganpage.com/marketing-communications/the-luxury-strategy-9781398624269> (дата звернення: 02.05.2026).
4. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. Classic ed. Routledge, 2018. 224 p. DOI: 10.4324/9780080942322 (дата звернення: 30.04.2026).
5. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Pearson UK, 2016. 328 p. URL: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/logistics-supply-chain-management/P200000003965> (дата звернення: 30.04.2026).

**В. І. Мельник**

*здобувач IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. А. Л. Розмарина*

## **АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В НЕСТАБІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

В сучасних умовах політичної та економічної нестабільності внаслідок воєнного стану в Україні значно підвищуються фінансові ризики підприємницької діяльності, що в багато у чому пов'язано з відсутністю досвіду в управлінні фінансовими ризиками в кризових ситуаціях.

Питання, що присвячені аналізу, систематизації та управлінню фінансовими ризиками на підприємствах,

висвітлені у роботах провідних науковців та практиків, таких як Е. Альтман, О. Бланк, Ю. Ананьєва [1], Н. Кондратенко, І. Писаревський, М. Боровик [2], І. Волкова [3], К. Семенова [4] та ін.

Однак сучасні реалії вимагають більш поглибленого вивчення та аналізу саме факторів, що призводять до виникнення фінансових ризиків. Новітній підхід повинен сприяти підвищенню ефективності ризик-менеджменту та зменшенню впливу негативних чинників з боку зовнішнього та внутрішнього середовища.

У роботі [4] К. Семеновою наведено узагальнена класифікація основних ризиків, що виникають у процесі діяльності підприємства. Вона пропонує визначати ризик як похідну невизначеності, імовірність якої може бути встановлена, і передбачає можливість неоднозначності отриманих результатів. Оскільки ризик визнається вимірюваним та похідним від факторів середовища, можна дійти висновку про керованість ризиком, тобто якщо можна встановити ймовірність настання певних подій, доцільно розробити стратегії мінімізації, хеджування або прийняття ризику. В нестабільних умовах діяльності підприємства розглядається як процес постійного балансування між прагненням до результату та контролем над рівнем неоднозначності.

Ю. Ананьєва у роботі [1] приділяє увагу саме фінансовим ризикам підприємницької діяльності. Автор визначає, що найбільша результативність в управлінні фінансовими ризиками досягається через синергію внутрішнього контролю та зовнішніх ринкових методів хеджування на основі похідних фінансових інструментів, таких як опціонні та ф'ючерсні контракти.

Для системного аналізу фінансових ризиків потрібно проводити їх якісний та кількісний аналіз. Якісний аналіз фокусується на виявленні джерел та причин виникнення ризиків, тобто їх ідентифікації, а кількісний аналіз включає чисельну оцінку конкретних видів ризику та загального рівня загроз. Отже, ці види аналізу є взаємодоповнюючими.

Аналіз фінансових ризиків передбачає їх поділ на систематичні та несистематичні. Систематичні фінансові ризики розглядаються як сукупність неконтрольованих зовнішніх чинників, які чинять тиск на всі суб'єкти ринку одночасно, тобто вони

зумовлені макроекономічними чинниками. До них зокрема належать інфляційний, відсотковий, податковий, валютний ризики.

Натомість несистематичні фінансові ризики мають локальний характер і притаманні лише конкретному підприємству або вузькому сектору. Їх можна мінімізувати за допомогою ефективного внутрішнього менеджменту та диверсифікації. До цих ризиків належать ризик втрати ліквідності, кредитний ризик, інвестиційний ризик, ризик банкрутства тощо.

Аналіз фінансових ризиків в Україні під час воєнного стану вимагає врахування факторів, які виходять за межі стандартних економічних моделей та потребують відходу від класичних статичних підходів до динамічних. В сучасних умовах ризики мають комплексний характер, оскільки поєднують фізичні загрози з глибокими структурними змінами в економіці.

Додаткові фінансові ризики пов'язані з ризиками фізичного руйнування підприємств та втрати активів, підвищенням вірогідності екологічних та техногенних катастроф внаслідок масштабних бомбардувань та пошкодження великих інфраструктурних об'єктів, що може впливати на роботу підприємств цілих регіонів.

Блокада транспортних коридорів призводить до ризиків, пов'язаних з морською логістикою та пропускнуою здатністю сухопутних кордонів, що критично впливає на експортно орієнтовані галузі.

Податкова нестабільність призводить до ризику скасування пільг або запровадження додаткових військових зборів і податків для наповнення бюджету.

В цих умовах основними стратегіями для мінімізації та управління ризиками можуть бути:

- 1) диверсифікація джерел фінансування підприємницької діяльності шляхом поєднання власних коштів, банківських кредитів та державних грантових програм;

- 2) лімітування ліквідних активів шляхом встановлення жорстких обмежень на обсяг дебіторської заборгованості за одним контрагентом;

- 3) використання похідних фінансових інструментів (ф'ючерсів, опціонів) для фіксації майбутніх цін на сировину або валютні ресурси;

4) цифровізація моніторингу за допомогою впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) для відстеження фінансових показників у режимі реального часу, що дозволяє реагувати на ризик до того, як він стане збитком.

Отже в сучасних умовах головним завданням управління фінансовими ризиками стає не їх уникнення, а створення «фінансової подушки» та адаптивної моделі управління.

#### **Список використаних джерел**

1. Ананьєва Ю. В. Фінансові ризики підприємництва та механізми їх мінімізації. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 122–127. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2026/01/208-122-ananyeva.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Кондратенко Н. О., Писаревський І. М., Боровик М. В. Теоретико-методичні аспекти управління фінансовими ризиками промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-57> (дата звернення: 13.05.2026).
3. Волкова І. А. Моделі діагностики ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання: вітчизняний досвід та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 72–77. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.72> (дата звернення: 11.05.2026).
4. Семенова К. Д. Аналіз фінансового стану підприємства та оцінювання ризиків: теоретичний аспект. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2026. № 1 (338). С. 28–35. URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/view/658/596> (дата звернення: 12.05.2026).

**Д. С. Мовчан**

здобувач I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник: к. е. н., доц. В. А. Козловцева

## **АВТОМАТИЗАЦІЯ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ**

В Україні на сучасному етапі розвитку державного управління поступово та впевнено змінюються підходи до роботи з персоналом. Протягом десятиліть управлінські процеси базувалися виключно на паперовому документообігу, що створювало значні

бюрократичні перепони та сповільнювало прийняття рішень. Сьогодні ж все більшого значення набуває автоматизація цих процесів, яка дозволяє мінімізувати ручну обробку даних. Така трансформація зумовлена необхідністю забезпечення швидкого обміну інформацією між відомствами, суттєвого зменшення адміністративного навантаження на працівників кадрових служб та підвищення загальної прозорості управлінських рішень у державному секторі.

Під автоматизацією кадрових процесів у широкому сенсі слід розуміти комплексне впровадження сучасних цифрових інструментів та програмного забезпечення для виконання типових, щоденних функцій управління персоналом: ведення особових справ, облік кадрів, формування звітності, планування потреб у персоналі та оцінювання результатів роботи. Такі рішення дозволяють уникнути дублювання інформації, зменшують кількість помилок і забезпечують швидкий доступ до необхідних даних [1; 5].

Правове підґрунтя цифровізації кадрової роботи визначається низкою нормативних актів, зокрема Законом України «Про державну службу» [2], який регламентує організацію державної служби, а також Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» [3]. Окрему увагу приділено захисту інформації, що забезпечується нормами Закон України «Про захист персональних даних» [4].

Практичне впровадження систем автоматизації в державних установах має низку очевидних стратегічних переваг. Передусім, це колосальна економія робочого часу, оскільки значна частина рутинних та монотонних операцій тепер виконується автоматично. Окрім суто технічного аспекту, автоматизація суттєво зменшує залежність від суб'єктивного людського фактору, що безпосередньо впливає на підвищення якості та об'єктивності кадрових рішень. Важливо підкреслити, що сучасні цифрові системи дозволяють накопичувати великі обсяги інформації та проводити глибокий аналіз трендів, що відкриває можливості для наукового обґрунтованого планування кадрового резерву.

Попри очевидні плюси, процес автоматизації в Україні стикається з серйозними проблемами. Багато державних установ все ще потерпають від нестачі фінансування та мають застарілу

технічну базу, яка не відповідає вимогам сучасного програмного забезпечення. Проте найбільш частим бар'єром залишається недостатня кваліфікація працівників, зокрема у відділах, що відповідають за цифровізацію та супровід систем. Окремим і, мабуть, найкритичнішим викликом у контексті національної безпеки залишаються питання кібербезпеки. Оскільки кадрові системи містять конфіденційну та персональну інформацію, захист від несанкціонованого доступу та кібератак стає першочерговим завданням [1; 5].

Важливу роль у системному розвитку цього напрямку та формуванні цілісної стратегії цифровізації відіграє Міністерство цифрової трансформації України. Саме це відомство виступає головним ідеологом та координатором процесів впровадження новітніх цифрових рішень у всьому державному секторі. Діяльність Міністерства спрямована на створення єдиних стандартів, регламентів та технічних протоколів, які дозволяють різним державним установам працювати в єдиному інформаційному полі. Завдяки такій централізованій координації в країні поступово формується єдиний підхід до управління великими масивами даних (Big Data), що є критично важливим для кадрового планування на національному рівні.

Особлива увага приділяється налагодженню ефективної електронної взаємодії між різними органами державної влади та місцевого самоврядування. Це дозволяє реалізувати принцип "Data Once" (дані надаються лише один раз), коли інформація про працівника, внесена в одну систему, автоматично стає доступною для інших авторизованих реєстрів відповідно до прав доступу. Такий підхід не лише прискорює адміністративні процедури, а й створює фундамент для побудови «держави у смартфоні», де кадрові питання вирішуються прозоро та без зайвого бюрократичного спротиву. Крім того, Міністерство активно працює над підвищенням рівня цифрової грамотності державних службовців, що є прямою відповіддю на виклик щодо недостатньої кваліфікації персоналу в окремих регіональних підрозділах.

Отже, автоматизація кадрових процесів сьогодні є не просто технічним нововведенням або даниною моді, а необхідною

і безальтернативною умовою ефективного функціонування публічного сектору в умовах цифрової економіки. Подальший успішний розвиток у цьому напрямі потребує не лише фінансових інвестицій у технології, а й постійного навчання персоналу та оперативного вдосконалення нормативно-правової бази. Лише за умови комплексного підходу можна досягти реального підвищення якості державного управління та престижу державної служби в Україні.

#### **Список використаних джерел**

1. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. № 5. С. 16–18. URL: <https://doi.org/10.15421/152231> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 13.05.2026).
4. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 13.05.2026).
5. Цигилик Н. В., Чепіль Б. А. Діджиталізація управління людськими ресурсами в сучасній системі державного управління України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 10 (28). С. 223–236. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/15484/15555> (дата звернення: 11.05.2026).

**О. Ю. Островерха**

*здобувачка I курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. А. Л. Розмарина*

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ПРОЄКТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ**

Цифрова трансформація сучасного суспільства зумовлює докорінні зміни у функціонуванні системи публічного управління. Одним із основних стимулів цих змін виступає штучний інтелект (ШІ), який забезпечує принципово нові можливості для обробки інформації, аналізу даних та оптимізації системи публічного управління. Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні 2021–2030 передбачає використання сучасних інноваційних технологій ШІ у макро- та мікроекономічній діяльності та мережевих структурах управління [1].

Вельми актуальним питанням в сучасних умовах є інтеграція технологій ШІ у діяльність державних фінансових органів. В умовах обмежених ресурсів та глобальних викликів, традиційні моделі управління публічними фінансами часто виявляються надто інертними та вразливими до корупційних впливів. Тому саме алгоритми машинного навчання та проєкти цифровізації трансформують фінансову архітектуру держави, роблячи її більш стійкою до внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Метою роботи є комплексний аналіз впливу технологій штучного інтелекту на зміну структури, змісту та компетенцій державних службовців у сфері публічних фінансів в умовах автоматизації управлінських рішень.

Україна сьогодні є одним із лідерів у впровадженні проєктів цифровізації у систему управління публічними фінансами, що безпосередньо впливає на прозорість бюджетних процесів. Ключовими елементами цього досвіду є екосистема Prozorro, платформа «Дія», система «Трембіта» та ін. Так, алгоритми системи електронних закупівель Prozorro автоматично аналізують

тисячі тендерів на предмет порушень (наприклад, нетипово низька ціна, яка потім зростає через додаткові угоди, або зв'язки між учасниками, що мають спільні IP-адреси). Це дозволяє Державній аудиторській службі реагувати на порушення ще до моменту витрати коштів [2].

Завдяки інтеграції реєстрів через систему «Трембіта», держава в реальному часі перевіряє правомірність отримання субсидій та соціальних виплат.

Цифровізація перетворює бюджет із «статичного документа» на динамічну модель, що допомагає ідентифікувати неефективні бюджетні призначення та перерозподіляти кошти туди, де вони принесуть найбільший соціальний ефект.

У податковому адмініструванні та боротьбі з нецільовим використанням бюджетних коштів ШІ показує найшвидшу окупність. Аналіз великих даних (Big Data) дозволяє знаходити розриви у ланцюгах ПДВ та виявляти фіктивні операції швидше, ніж це відбувається внаслідок аудиторської перевірки. Замість суцільних перевірок бізнесу, система спрямовує інспекторів лише до тих суб'єктів, де ймовірність порушень є високою.

Державна податкова служба (ДПС) також активно впроваджує цифрові проєкти для боротьби з податковими махінаціями. Система моніторингу критеріїв оцінки ризиків (СМКОР) є фільтром, який в автоматичному режимі аналізує податкові накладні на предмет причетності до махінацій з сплатою податків, зокрема ПДВ. Штучний інтелект аналізує ланцюги постачання товарів, виявляючи розриви, де товар «перетворюється» з одного в інший лише на папері [3].

Перехід до дистанційних перевірок на основі аналізу великих даних (Big Data) зменшує тиск на бізнес та знижує корупційні ризики, які виникають під час особистих перевірок податкових органів.

Для платників податків використовуються ШІ-асистенти (сервіси типу «Дія», кабінети платників, чат-боти), які допомагають громадянам розраховувати податки та подавати декларації, знижуючи адміністративне навантаження на державний апарат.

Завдяки автоматизації казначейських платежів відбувається підвищення якості державних послуг, зменшується час на обробку транзакцій та перевірку документів.

Водночас автоматизація породжує низку системних викликів, серед яких: проблема алгоритмічної упередженості, розмитість відповідальності, ризик надмірної технологічної залежності. Крім того, автоматизація фінансового контролю може призвести до скорочення державних службовців середньої ланки, що потребує програм перекваліфікації.

Таким чином, автоматизація управлінських процесів не усуває потребу у людському факторі, а трансформує його функціональне навантаження.

Політико-економічні наслідки впровадження ІІІ та цифровізації в публічні фінанси є масштабними – вони змінюють не лише спосіб витрачання коштів, а й саму природу взаємин між державою, громадянином та бізнесом.

Отже, ефективне функціонування публічних фінансів в умовах цифрової трансформації можливе лише за умови адаптації компетентнісного потенціалу її суб'єктів до нових технологічних реалій.

#### **Список використаних джерел**

1. Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні 2021–2030 URL: [https://wp.oecd.ai/app/uploads/2021/12/Ukraine\\_National\\_Strategy\\_for\\_Development\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_Ukraine\\_2021-2030.pdf](https://wp.oecd.ai/app/uploads/2021/12/Ukraine_National_Strategy_for_Development_of_Artificial_Intelligence_in_Ukraine_2021-2030.pdf) (дата звернення: 13.05.2026).
2. Зіміна А. І., Кавун О. О. Вплив цифровізації на трансформацію економічних відносин. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Методики визначення автоматичних індикаторів ризиків, їх переліку та порядку застосування» № 476 від 27.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1474-24#Text> (дата звернення: 13.05.2026).

**В. А. Петьоріна**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. А. Л. Розмарина*

## **ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

У ринковій економіці малий бізнес виступає фундаментом стабільності національної економіки, забезпечуючи масову зайнятість та стимулюючи інноваційну активність через механізми вільної конкуренції. Згідно з Господарським кодексом України, підприємницька діяльність визначається як автономна, ініціативна та ризикована діяльність, спрямована на отримання прибутку [1]. Ключовим фактором життєздатності цього сектору є державна фіскальна політика, яка має балансувати між фіскальною функцією (наповненням бюджету) та регуляторною (створенням сприятливого клімату для інвестицій).

Правовою основою податкових відносин для суб'єктів господарювання є Податковий кодекс України, який встановлює правила адміністрування зборів та визначає правовий статус платників. Особливе значення має розділ XIV ПКУ, що регламентує спрощену систему оподаткування. Завдяки єдиному податку та спрощеним процедурам обліку, цей механізм суттєво знижує адміністративний тиск на малих суб'єктів підприємницької діяльності [2]. Можливість вибору групи оподаткування залежно від фінансових оборотів та кількості персоналу надає підприємцям необхідну гнучкість, що сприяє поступовому виведенню економіки з тіні.

Проте, незважаючи на ці переваги, поточна система оподаткування малого підприємництва в Україні стикається з низкою суттєвих проблем і викликів, зокрема:

- законодавча волатильність, що полягає у постійних корективах нормативної бази та унеможливорює довгострокове бізнес-планування;

– труднощі адміністрування, що пов'язано з обов'язковою звітністю та інтеграцією РРО/ПРРО (згідно із Законом України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» № 265/95-ВР), і створює додаткове фінансове та організаційне навантаження на малий бізнес [3];

– законодавчо визначені ліміти для спрощеної системи виступають бар'єром для розвитку бізнесу та змушують суб'єктів переходити на загальну систему, що автоматично веде до різкого ускладнення бухгалтерського обліку та посилення податкового тиску.

В сучасних умовах функціонування малого бізнесу значною мірою залежить від зовнішніх факторів – політичної та економічної нестабільності, що пов'язано з режимом надзвичайного стану. Хоча законодавство передбачає тимчасові податкові послаблення для підтримки малого бізнесу, загальний рівень невизначеності залишається на високому рівні [4]. Одночасно з цим податкова система проходить через активну цифровізацію. Впровадження електронного обліку платників податків, електронної звітності та програмних РРО здійснюється в рамках цифрової трансформації державного управління. Ці заходи сприяють підвищенню прозорості податкових відносин та зниженню ризику корупції, але вимагають від підприємців належного рівня цифрової компетенції [3].

Як свідчить проведений аналіз, у розвитку системи оподаткування малого бізнесу України є перспективи, які пов'язані з удосконаленням податкової політики. Пріоритетним завданням є втілення принципу правової визначеності через забезпечення стабільності нормативної бази. Крім того, майбутній розвиток передбачає подальшу оптимізацію адміністрування та системне скорочення бюрократичного тиску на бізнес.

Отже, система оподаткування малого бізнесу України потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів та стратегічних орієнтирів розвитку. Реалізацію цього процесу потрібно проводити саме шляхом комплексних реформ, що дозволить побудувати стійку економічну модель, де малий

бізнес має стати тією рушійною силою, що забезпечить динамічне відродження країни після завершення воєнного стану.

#### **Список використаних джерел**

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.
2. Податковий кодекс України : Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112.
3. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України від 6 липня 1995 р. № 265/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 3. Ст. 13.
4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.

**К. А. Славіна**

*здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: к. е. н., доц. С. М. Колонтай*

## **SMM ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БРЕНДУ**

На сьогоднішній день інтернет і соціальні мережі є невід'ємною частиною нашого життя. Більшість інформації ми отримуємо саме звідти. Так само це працює і з брендами. Ми гортаємо Instagram, бачимо товар, який нас зацікавив, переходимо на сторінку і обираємо те, що нам потрібно.

Або ж, переглядаючи різних блогерів, ми часто чуємо про певний бренд, і, скоріш за все, якщо там є щось цікаве для нас, ми туди перейдемо, адже він уже «на слуху», про нього говорять. Для нас це виглядає як проста послідовність: «побачив / почув – перейшов – купив – пішов». Для брендів же це продумана стратегія, постійний аналіз і вкладення ресурсів для того, щоб про них почули, прийшли, купили і згодом повернулися знову.

SMM (social media marketing) – це стратегічне використання соціальних мереж для досягнення цілей компанії.

Найпоширенішими платформами є Instagram, Facebook, Tik Tok, Threads.

Колись соціальні мережі використовувались переважно для розважального контенту, і для багатьох вони залишаються такими й сьогодні. Проте зараз це значно більше, ніж просто розвага. Це платформи, де можна показати своє життя, і це стосується не лише приватних осіб, а й брендів. Люди люблять спостерігати за закуліссям, іншими словами – знати, чим живуть інші. Для брендів це можливість показати себе «живими», а саме, що це не просто назва чи логотип, а команда людей з їхніми емоціями, ідеями та щоденною роботою, яка зазвичай залишається поза кадром.

Маркетинг у соціальних мережах часто є більш економічно вигідним у порівнянні з традиційними форматами реклами. І важливо розуміти, що його цінність не лише у вартості. Активна присутність бренду в соцмережах безпосередньо впливає на збільшення конверсій і, відповідно, продажів.

Соціальні платформи сьогодні дають значно більше, ніж просто можливість розміщення контенту. Вони відкривають інструменти для прямої комерції. Це і шопінг-теги, і прямі посилання на продукти, і різні інтерактивні функції, які роблять процес покупки швидшим, простішим і більш природним для користувача.

Крім того, соціальні мережі можуть виступати своєрідним «полігоном» для тестування нових ідей. Тут бренди можуть перевіряти гіпотези, запускати нові формати, експериментувати з подачею та одразу бачити реакцію аудиторії, що дозволяє швидко адаптуватися і знаходити найбільш ефективні рішення.

Загалом, маркетинг у соціальних мережах – це практика використання соціальних платформ для просування продуктів або послуг, яка базується на створенні та поширенні контенту. Його основна мета – не просто привернути увагу, а вибудувати зв'язок із аудиторією та досягти як маркетингових, так і брендових цілей [1].

Основною складовою маркетингу в соціальних мережах є створення візуального та текстового контенту, а також залучення аудиторії через взаємодію: лайки, коментарі, опитування

та відповіді на запитання. Не менш важливим є просування через рекламу, співпраця з інфлюєнсерами, блогерами, іншими компаніями, а також проведення інтерактивів і розіграшів. Для нас це настільки буденно і не помітно, але саме так працює маркетинг у соціальних мережах.

Ведення сторінки бренду сьогодні є вкрай важливим. Коли людина бачить якісний візуал, регулярні пости, активність у коментарях і відгуки клієнтів, вона розуміє, що за цим стоять реальні люди, і це формує довіру.

Наявність бренду в соціальних мережах – це прямий міст до побудови довіри з клієнтами. Регулярний контент створює відчуття стабільності: бренд «присутній», він комунікує, він поруч. Закулісся, процеси роботи, відгуки клієнтів – усе це допомагає сформувати розуміння, що бренду можна довіряти.

Найважливіше – людина відчуває, що взаємодіє не з безликим білбордом чи автоматизованим ботом, а з реальними людьми. Є можливість написати, поставити запитання, отримати відповідь, висловити свої емоції – як позитивні, так і негативні – і отримати живу реакцію та вирішення проблеми, якщо це потрібно.

Зрештою, маркетинг у соціальних мережах спрямований на досягнення цілей бренду, і однією з ключових, безумовно, є продажі. Проте через контент ці продажі виглядають значно м'якше: це не нав'язлива реклама, а природний процес. Людина бачить, що продуктом користуються інші, читає відгуки, знайомиться з історією бренду, спостерігає за створенням продукту – і саме це формує бажання прийти, купити і згодом повернутися.

У SMM важливу роль відіграє постійний аналіз. Важливо відстежувати, що саме подобається аудиторії, який контент викликає більше активності, що зараз у тренді, і відповідно адаптувати свою стратегію. Аналітика дозволяє оцінити ефективність маркетингових кампаній, рівень залучення, охоплення та переходи на сайт.

Отже, SMM сьогодні є не просто додатковим каналом комунікації, а виступає повноцінним інструментом розвитку бренду, поєднуючи в собі можливість прямої взаємодії з аудиторією, формування довіри, просування продуктів і аналіз ефективності діяльності.

Завдяки соціальним мережам бренд перестає бути абстрактним поняттям і стає ближчим до людини. Через контент, комунікацію та емоції формується зв'язок, який впливає не лише на рішення про покупку, а й на бажання повернутися знову. І саме в цьому полягає ключова сила SMM як інструменту розвитку бренду.

#### **Список використаних джерел**

1. Сайт Hootsuite. URL: <https://blog.hootsuite.com/> (дата звернення: 05.05.2026).

**К. Р. Слободян**

*здобувачка V курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність 073 «Менеджмент»*

*Науковий керівник: к. т. н., доц. С. О. Крамський*

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ CRM НА ПІДПРИЄМСТВАХ В АСПЕКТАХ ВІЙСЬКОВОГО ВПЛИВУ**

Сучасні умови в Україні характеризуються істотними викликами, що зумовлені воєнним станом, який триває з 24 лютого 2022 року. В таких умовах підприємства змушені переглядати підходи до управління взаємовідносинами зі споживачами, оскільки традиційні моделі менеджменту не завжди здатні забезпечити належний рівень адаптивності та стійкості. Саме тому розвиток менеджменту CRM-системи (Customer Relationship Management) набуває особливої актуальності як інструмент збереження клієнтської бази, підтримання лояльності та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Питанням розвитку CRM-систем у системі менеджменту підприємств присвячені праці О. Литовченко, В. Дячека та М. Мітіна обґрунтовують необхідність трансформації бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки, що безпосередньо стосується й управління взаємовідносинами

зі споживачами [1]. Однак специфіка функціонування CRM-систем в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженою, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень.

CRM-система являє собою комплекс програмно-технічних та організаційних рішень, спрямованих на автоматизацію взаємодії з клієнтами, накопичення та аналіз даних щодо споживчої поведінки, а також формування персоналізованих пропозицій. Менеджмент CRM-системи в цих умовах трансформується із суто маркетингового інструменту в комплексну управлінську платформу, що інтегрує функції збуту, обслуговування, аналітики та антикризового реагування. В умовах воєнного стану функціонал CRM-систем розширюється, охоплюючи такі завдання, як забезпечення безперервності комунікацій з клієнтами, оперативне реагування на зміни попиту, підтримання репутаційної стійкості бренду та управління релокованими бізнес-процесами. Серед векторів розвитку менеджменту CRM-систем в умовах воєнного стану доцільно виокремити такі: 1) інтеграція хмарних технологій, що забезпечує безперебійний доступ до клієнтських даних незалежно від місцезнаходження персоналу; 2) посилення кібербезпеки та захисту персональних даних споживачів від несанкціонованого доступу; 3) використання інструментів штучного інтелекту та аналітики Big Data для прогнозування поведінки клієнтів; 4) адаптація комунікаційної стратегії з урахуванням психоемоційного стану споживачів; 5) розвиток омніканальних форматів обслуговування, що поєднують онлайн- та офлайн-канали взаємодії [2, с. 149]. Дослідження ринку CRM-рішень в Україні у період 2022–2025 рр. свідчить про стійке зростання попиту на хмарні CRM-платформи (зокрема Salesforce, HubSpot, KeyCRM, Bitrix24, Pipedrive), що пов'язано з релокацією підприємств, переходом на дистанційну роботу та необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів. Трендом стало зростання частки вітчизняних CRM-продуктів, які адаптовані до специфіки українського ринку та враховують вимоги регулятора для захисту персональних даних. Особливого значення в умовах воєнного стану набуває аналітична функція CRM-системи, яка по суті виконує роль

інструменту управлінської діагностики підприємства. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, що передбачає державну підтримку цифровізації бізнесу, розвиток партнерських програм з провідними технологічними компаніями, використання грантових програм міжнародних донорів. Розвиток менеджменту CRM-системи в умовах воєнного стану це: підвищення коефіцієнта утримання клієнтів на 15–20 %, скорочення витрат на залучення нових споживачів за рахунок ефективнішого використання наявної бази даних, зростання середнього чека внаслідок впровадження особистих маркетингових кампаній, а також зменшення часу обробки клієнтських звернень. Водночас, впровадження CRM-систем в умовах воєнного стану супроводжується низкою проблем, які є спільними для всього сектору малого та середнього бізнесу України: обмеженість фінансових ресурсів підприємств, відтік кваліфікованих ІТ-фахівців, посилення кіберзагроз з боку ворожих структур, нестабільність електропостачання та інтернет-зв'язку [3].

Таким чином, розвиток менеджменту CRM-системи підприємства в умовах воєнного стану є стратегічно важливим напрямом, що сприяє підтриманню стійкості бізнесу, збереженню лояльності клієнтів та формуванню фундаменту для повоєнного відновлення економіки. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробці адаптивних моделей CRM-менеджменту, що враховують специфіку воєнних реалій та можуть бути використані як практичний інструментарій вітчизняними суб'єктами господарювання.

#### Список використаних джерел

1. Литовченко О. Ю., Дячек В. В., Мітін М. О. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: [https://www.researchgate.net/publication/387898449\\_transformacia\\_biznes-modelej\\_pidpriemstv\\_v\\_umovah\\_cifrovizacii\\_ekonomiki](https://www.researchgate.net/publication/387898449_transformacia_biznes-modelej_pidpriemstv_v_umovah_cifrovizacii_ekonomiki) (дата звернення: 10.05.2026).
2. Озорович А. М., Мацола М. М. Управління цифровою трансформацією малих та середніх підприємств в Україні в умовах воєнного стану. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2026. № 1 (35). С. 148–161. URL: <https://management.znu.edu.ua/index.php/journal/article/view/670> (дата звернення: 10.05.2026).

3. Павловські Г. Управлінська діагностика в системі цілей економічної діагностики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 66–73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_7\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_7_15) (дата звернення: 10.05.2026).

**В. І. Целлер**

*здобувач 3 року навчання третього (освітньо-наукового) рівня  
вищої освіти*

*спеціальність «Економіка»*

*Науковий керівник: к. т. н., доц. С. О. Крамський*

## **ВАНТАЖНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ**

На сьогодні під час військового стану систематичні ракетні та дроніві удари по транспортній інфраструктурі стали проблемою. До початку воєнного конфлікту Україна мала збалансовану систему вантажних перевезень: морський транспорт забезпечував більшу частину зовнішньоторговельного вантажообігу, залізниця тримала на собі левову частку внутрішніх потоків, а автомобільний транспорт органічно доповнював обидва. Ця рівновага зникла за кілька тижнів війни: порти заблоковано, небо закрите, частина доріг і мостів зруйнована або перебуває в зоні бойових дій. В таких умовах автомобільний транспорт перетворився на головний канал, через який Україна зберігає зв'язок із зовнішнім світом в умовах турбулентності.

Мета дослідження – моніторинг логістичного ринку автомобільних вантажних перевезень за часів турбулентності у 2022–2026 роки в Україні.

Незважаючи на критично стислі терміни, перевізники, вантажовласники та логістичні оператори продемонстрували надзвичайно швидку реакцію. Формування нових логістичних коридорів: протягом лічених місяців було сформовано нову географію вантажопотоків. Дефіцит водіїв, застарілий рухомий склад, зруйнована інфраструктура та невизначеність щодо продовження «транспортного безвізу» потребують не тимчасових

заходів, а комплексної стратегії. Страхування воєнних ризиків: необхідно запровадити систему підтримки страхування воєнних ризиків для вантажних автомобільних перевезень у прифронтових регіонах, за прикладом інших країн світу, що мають досвід активних конфліктів [1].

Основним коридором став польський напрямок, що реалізується через прикордонні переходи «Ягодин-Дорогуськ», «Краківець-Корчова» та «Рава-Руська-Хребенне». У пікові місяці 2022–2023 рр. черги на цих переходах сягали кількох днів, а водії чекали десятки годин. Хоча згодом навантаження вдалося частково розподілити між різними переходами, проблема пропускної спроможності залишається актуальною й досі. Активно розвивалися інші напрямки, зокрема: румунський напрям (через Ізмаїл і далі до портів Галац і Констанца), словацький і угорський коридори, а також молдовський маршрут через порт Джурджулешти [2]. Кожен із цих шляхів має свою специфіку – за вантажами, тарифами, швидкістю митного оформлення і ступенем завантаженості [3, с. 360]. Ці нові логістичні шляхи стали життєво важливими для підтримки зовнішньої торгівлі України в умовах обмеженого доступу до морських шляхів.

Зміни у логістиці та географії торгівлі характеризуються таким:

а) нові логістичні схеми – в Україні почали активно використовувати мультимодальні перевезення, що раніше було нетиповим для такого масштабу. Через закриття повітряного простору, вантажі, які раніше доставлялися літаками, тепер перенаправляються, прибуваючи до аеропортів сусідніх країн (Варшава, Відень, Бухарест), а звідти транспортуються автомобілями. Це призводить до збільшення часу доставки та витрат, але дозволяє забезпечити перевезення;

б) зміна географії торговельних партнерів – до 2022 року значна частина українського експорту прямувала морем до країн Азії, Близького Сходу та Африки. Зараз спостерігається значне зростання частки перевезень до сусідніх країн Європейського Союзу, таких як Польща, Румунія, Чехія, Словаччина та Угорщина [2].

Логістичні схеми типу «автомобіль → залізниця → порт» стають ключовими для експорту зерна та металу, дозволяючи

гнучко реагувати на безпекову ситуацію та пропускну спроможність різних маршрутів. Водночас, трансформація транспортної системи мала глибокий вплив на зовнішньоторговельну діяльність України. Незважаючи на суттєве падіння обсягів, країні вдалося зберегти зовнішньоторговельну активність завдяки швидкій переорієнтації на сухопутні коридори. Але, слід зазначити, що парк вантажних автомобілів українських перевізників зазнає прискореного зносу через інтенсивну експлуатацію, часто без належного технічного обслуговування та на дорогах з пошкодженим покриттям. Імпорт нових транспортних засобів та запчастин ускладнений через коливання курсу валют, логістичні обмеження, а іноді й через санкційні обмеження на комплектуючі від певних виробників [3, с. 361].

Таким чином, аналіз чітко демонструє, що галузь має значний потенціал та сильні сторони. Галузь успішно переорієнтувалася на нові маршрути, адаптувалася до мінливих умов та інтегрувалася в логістичну мережу ЄС. Ключовим фактором для підтримки зовнішньої торгівлі стала угода про «транспортний безвіз» із ЄС. В Україні має бути запроваджений справедливий і прозорий механізм контролю за діяльністю іноземних транспортних компаній. Логістичний ринок, який продемонстрував стійкість під час війни, має потенціал значно зміцнитися після її завершення. Ці зміни демонструють здатність української економіки адаптуватися до складних умов, переналаштовуючи логістичні ланцюги та шукаючи нові шляхи для підтримки зовнішньоторговельної активності.

#### **Список використаних джерел**

1. Державна служба статистики України. Перевезення вантажів за видами транспорту: 2021–2024 рр. URL: <https://data.gov.ua/dataset/91b37cae-58a7-42ec-94ae-2c6855edac5f> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Rail Insider. Укрзалізниця: борги, падіння перевезень та вихід з кризи. 2025. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzeliznytsia-2025-borhy-taryfy-ta-kryza> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Крамський С. О., Дарушин О. В., Захарченко О. В. Вплив економічних мит і тарифних ставок на логістичні перевезення в умовах турбулентності. *Грааль науки*. № 51. 2025. С. 358–369.

# ЗМІСТ

## РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВІДНОСИН У ПРИВАТНОПРАВОВІЙ СФЕРІ

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>М. І. Артёмов</b><br>ДО ПИТАННЯ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ<br>ЗАКОНОДАВСТВА.....         | 3  |
| <b>Х. Ю. Бабалик</b><br>ОСОБЛИВОСТІ СПАДКУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....                             | 8  |
| <b>Д. В. Белашевська</b><br>ДО ПИТАННЯ ПРО СОЦІАЛЬНУ ДЕРЖАВУ ЯК ХАРАКТЕРИСТИКУ<br>ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ.....  | 11 |
| <b>К. В. Бистро</b><br>ПРАВОВА ПРИРОДА СТРАХОВОГО ПОЛІСУ. СПІВВІДНОШЕННЯ<br>З ДОГОВОРОМ СТРАХУВАННЯ..... | 15 |
| <b>А. А. Бібік</b><br>ВИЗНАННЯ ОСОБИ НЕДІЄЗДАТНОЮ ПІСЛЯ ЇЇ СМЕРТІ.<br>ПРАВОВІ НАСЛІДКИ.....              | 18 |
| <b>О. В. Вельшинецька</b><br>ЦИФРОВА СПАДЩИНА: ПРАВОВІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ<br>РЕГУЛЮВАННЯ.....          | 22 |
| <b>Т. Ю. Венгер</b><br>ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДОГОВОРУ ПІДРЯДУ В УМОВАХ<br>ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....       | 26 |
| <b>А. Х. Гаджиєв</b><br>ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ФІДУЦІАРНИХ ВІДНОСИН У ЦИВІЛЬНОМУ ПРАВІ.....                      | 28 |
| <b>І. Р. Гапченко</b><br>Ф'ЮЧЕРСИ: ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ.....                                         | 31 |
| <b>О. О. Грицьков</b><br>ЛІКАРСЬКА ПОМИЛКА ЯК ПІДСТАВА ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ<br>ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....        | 35 |
| <b>Є. І. Губін</b><br>ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВИЙ СТАТУС ЕМАНСИПОВАНИХ ОСІБ.....                                   | 38 |
| <b>В. Л. Гуданіч</b><br>ПРАВО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ.....                       | 42 |

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Я. О. Демченко</b><br>ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПЕРЕВІЗНИКА ЗА НЕНАЛЕЖНЕ<br>ВИКОНАННЯ ДОГОВОРУ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ПАСАЖИРА.....  | 45 |
| <b>О. Р. Добрянська</b><br>ЗАХИСТ ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ ГІГ-ЕКОНОМІКИ.....                                                        | 48 |
| <b>Ф. М. Ейнуллаєва</b><br>ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ЦИВІЛІСТИЧНИЙ АСПЕКТ.....                                                               | 52 |
| <b>В. В. Євєнко</b><br>ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО СТАТУСУ ТРАСТОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ.....                                               | 56 |
| <b>А. С. Захлевська</b><br>ПРАВОВИЙ РЕЖИМ САМОЧИННОГО БУДІВНИЦТВА ТА ПОРЯДОК<br>ЙОГО ЛЕГІТИМІЗАЦІЇ В ЦИВІЛЬНОМУ ПРАВІ УКРАЇНИ.....   | 59 |
| <b>І. В. Кузьомська</b><br>ЕЛЕКТРОННИЙ ДОГОВІР ЯК ФОРМА ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОГО ДОГОВОРУ.....                                             | 63 |
| <b>А. В. Кричмарьова</b><br>ЗАХИСТ ПРАВА ПРИВАТНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....                                            | 67 |
| <b>Д. А. Левандовський</b><br>ОСОБЛИВОСТІ ВИКОНАННЯ ДОГОВОРУ ЧАРТЕРУ (ФРАХТУВАННЯ)<br>В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ.....     | 71 |
| <b>В. Р. Люлько</b><br>ТРУДОПРАВОВІ АСПЕКТИ ДИСТАНЦІЙНОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ.....                                                | 75 |
| <b>Х. О. Марченко</b><br>ДЕРЖАВНА ЕКОЛОГІЧНА ІНСПЕКЦІЯ ЯК УЧАСНИК ЦИВІЛЬНИХ ВІДНОСИН.....                                            | 78 |
| <b>А. В. Паша</b><br>ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО СТАТУСУ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ<br>ВЛАСНОСТІ ЯК ОБ'ЄКТІВ ЦИВІЛЬНИХ ПРАВОВІДНОСИН..... | 82 |
| <b>А. С. Поліщук</b><br>ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО КРЕДИТУ.<br>ЦИВІЛІСТИЧНИЙ АСПЕКТ.....                                    | 86 |
| <b>О. В. Польчій</b><br>ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЮРИДИЧНИХ ФІКЦІЙ У МЕХАНІЗМІ<br>ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....                    | 90 |
| <b>О. В. Русавська</b><br>ОБ'ЄКТИ ДОГОВОРУ ДОВІРЧОГО УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ.....                                                          | 94 |
| <b>О. А. Самотей</b><br>ВІРТУАЛЬНЕ МАЙНО ЯК ОБ'ЄКТ СТЯГНЕННЯ ТА РОЗПОРЯДЖЕННЯ :<br>ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ.....                     | 98 |

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>В. П. Сафонова</b>                                                                                                                   |     |
| ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СПАДКУВАННЯ<br>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ .....                                                | 102 |
| <b>Alina Sieraya</b>                                                                                                                    |     |
| INTERNATIONAL LEGAL STANDARDS OF MATERNITY PROTECTION<br>AND THEIR IMPLEMENTATION IN NATIONAL LEGISLATION .....                         | 107 |
| <b>С. С. Синегрибова</b>                                                                                                                |     |
| ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО<br>ЗАХИСТУ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ДАНІЇ .....                                          | 111 |
| <b>А. А. Склярчук</b>                                                                                                                   |     |
| ПОНЯТТЯ ТА ПРАВОВА ПРИРОДА УГОДИ ПРО ВІДСТУПНЕ:<br>ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ .....                                                    | 115 |
| <b>Д. С. Скрибантович</b>                                                                                                               |     |
| ОСОБЛИВОСТІ ТЛУМАЧЕННЯ ПРАВОЧИНУ В ЦИВІЛЬНОМУ ПРАВІ .....                                                                               | 118 |
| <b>В. Є. Слабнюк</b>                                                                                                                    |     |
| ЕЛЕКТРОННИЙ СУД ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПУ<br>ДОСТУПНОСТІ ПРАВОСУДДЯ ДЛЯ ОСІБ НА ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ<br>ТА ЗА КОРДОНОМ ..... | 122 |
| <b>В. Г. Ткаченко</b>                                                                                                                   |     |
| ОСОБЛИВОСТІ МАЙНОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПО ДОГОВОРУ<br>ФАКТОРИНГУ .....                                                                   | 125 |
| <br><b>РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ КРИМІНАЛЬНОГО<br/>ПРАВА, КРИМІНАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ТА КРИМІНАЛІСТИКИ</b>                                |     |
| <b>Н. С. Граціютова</b>                                                                                                                 |     |
| ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ВИПРАВЛЕННЯ ТА РЕСОЦІАЛІЗАЦІЇ ЗАСУДЖЕНИХ ЖІНОК .....                                                                     | 129 |
| <b>Л. А. Дьякова</b>                                                                                                                    |     |
| ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ВИКРИВАЧА: ПРОБЛЕМИ ПРАВАЗАСТОСУВАННЯ .....                                                                            | 132 |
| <b>Д. В. Ковтун</b>                                                                                                                     |     |
| ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ДОМАШНЬОГО АРЕШТУ ДО ПІДОЗРЮВАНОВОГО<br>(ОБВИНУВАЧЕНОГО) .....                                                    | 136 |
| <b>А. О. Козак</b>                                                                                                                      |     |
| КРИМІНАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ДОМАШНЄ НАСИЛЬСТВО<br>В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ .....                                                         | 139 |
| <b>В. І. Сінькевич</b>                                                                                                                  |     |
| МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ПРИ РОЗСЛІДУВАННІ<br>ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КІБЕРЗЛОЧИНІВ ПРОТИ КРИТИЧНОЇ<br>ІНФРАСТРУКТУРИ .....                 | 143 |

## РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ КОНСТИТУЦІЙНОГО, ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРАВА ТА ПРАВОСУДДЯ

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>К. В. Бабакова</b><br>ЕЛЕКТРОННІ ДОКАЗИ В ГОСПОДАРСЬКОМУ ПРОЦЕСІ: ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ<br>ДОСТОВІРНОСТІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ..... | 148 |
| <b>Х. Ю. Бабалик</b><br>ІНКЛЮЗИВНІСТЬ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ.....                                                            | 151 |
| <b>А. Е. Вінґріс</b><br>ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПУ<br>СУБСИДІАРНОСТІ В ЄС.....                                 | 154 |
| <b>Р. Ю. Возняк</b><br>МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ<br>УКРАЇНИ.....                                     | 157 |
| <b>А. М. Галашко</b><br>МІЖНАРОДНИЙ ЗАХИСТ ПРАВ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ.....                                                 | 161 |
| <b>А. О. Діденко</b><br>ЩОДО ШЛЯХІВ БОРОТЬБИ ІЗ ЗЛОВЖИВАННЯМИ ПРОЦЕСУАЛЬНИМИ<br>ПРАВАМИ У СФЕРІ ДОКАЗУВАННЯ.....                 | 165 |
| <b>О. І. Дімова</b><br>ГЛАСНІСТЬ У СУДОЧИНСТВІ: ЗМІСТ ТА ЗНАЧЕННЯ.....                                                           | 168 |
| <b>Є. Ю. Дьоміна</b><br>ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКОГО СПОРУ.....                                                        | 171 |
| <b>В. О. Катюха</b><br>ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В ПРОСТІР ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....                                                     | 174 |
| <b>Н. В. Карабан</b><br>МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ ПРАВ ЛЮДИНИ ВІД ДЕЗІНФОРМАЦІЇ<br>В УМОВАХ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ.....            | 178 |
| <b>Х. А. Коваль</b><br>ВИКОРИСТАННЯ МЕДІАЦІЇ ПРИ ВИРІШЕННІ ГОСПОДАРСЬКИХ СПОРІВ.....                                             | 181 |
| <b>О. С. Кожухар</b><br>ДЕЛЕГОВАНІ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЙНІ АКТИ В ПРАВІ ЄС:<br>МЕЖІ ПОВНОВАЖЕНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОМІСІЇ.....             | 184 |
| <b>D. A. Postna</b><br>CHALLENGES OF PERSONAL DATA PROTECTION IN THE CONTEXT<br>OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT.....      | 187 |
| <b>Д. С. Романишина</b><br>ЗМАГАЛЬНІСТЬ ЯК ГАРАНТІЯ СПРАВЕДЛИВОГО СУДУ.....                                                      | 191 |

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Д. В. Тарасенко</b>                                      |     |
| СУДОВА ВЛАДА: АВТОНОМІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У ПРАВОВІЙ ДЕРЖАВІ ..... | 195 |

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>К. Г. Тижук</b>                                                                         |     |
| ДЕМОКРАТИЧНИЙ ДЕФІЦИТ У ЄС ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ:<br>РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ ..... | 198 |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Д. С. Хачатрян</b>                                                                    |     |
| ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ЗМІЦНЕННЯ МІСЦЕВОГО<br>САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ..... | 201 |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| <b>А. О. Чукаліна</b>                                 |     |
| ПРИЧИНИ ПРОВАЛУ КОНСТИТУЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ..... | 203 |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>В. В. Ящук</b>                                                                        |     |
| РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ<br>ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ЄС ..... | 206 |

#### **РОЗДІЛ 4. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО ПРАВА, ГОСПОДАРСЬКОГО ПРАВА ТА АДМІНІСТРАТИВНОГО СУДОЧИНСТВА**

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| <b>А. А. Андрюшкова</b>                                      |     |
| ЕЛЕКТРОННИЙ НОТАРІАТ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ..... | 209 |

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>В. А. Ковальчук</b>                                                             |     |
| ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ВЧИНЕННЯ НОТАРІАЛЬНИХ ДІЙ<br>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... | 212 |

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>О. Ловигін</b>                                                                                         |     |
| ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНІ ФУНКЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ:<br>ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ ..... | 215 |

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>А. Ф. Матаєва</b>                                                                  |     |
| УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ<br>СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ..... | 219 |

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>С. Д. Олійничук</b>                                                                    |     |
| РОЛЬ НОТАРІАТУ В ЗАХИСТІ ПРАВ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ<br>ТА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ..... | 222 |

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>І. Ю. Потанін</b>                                                                         |     |
| ПРОТИПРАВНА БЕЗДІЯЛЬНІСТЬ У ПЕРСПЕКТИВНОМУ<br>АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕЛІКТНОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ ..... | 225 |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>В. С. Рудов</b>                                                                       |     |
| СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ<br>ВИКОНАВЧОЇ ГІЛКИ ВЛАДИ ..... | 228 |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Д. В. Тарасенко</b><br>ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ НОТАРІАЛЬНОЇ ТАЄМНИЦІ В УКРАЇНІ ..... | 232 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## **РОЗДІЛ 5. ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>О. В. Борідько</b><br>АДАПТИВНО-СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ<br>РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ..... | 236 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Л. А. Бондар</b><br>ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО<br>ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ..... | 239 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>І. С. Бровач</b><br>ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ<br>ПІДПРИЄМСТВА ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТА ЕФЕКТИВНОСТІ<br>УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ..... | 243 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>О. С. Буза</b><br>КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br>НА ПІДПРИЄМСТВІ ..... | 246 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Е. Я. Довбиш</b><br>ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЛЬ<br>У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ..... | 249 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Є. О. Зюкова</b><br>СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ<br>МЕНЕДЖМЕНТУ ..... | 252 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>О. О. Камишов</b><br>КОНЦЕПЦІЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОСТІ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ<br>УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ..... | 256 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Б. О. Коробчук</b><br>ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ<br>УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ..... | 259 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>К. В. Корець</b><br>ФАКТОР ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ В РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ ..... | 263 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>К. Д. Королькова</b><br>ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ<br>ПІДПРИЄМСТВА ..... | 267 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>М. В. Лиманець</b><br>МЕТРИКИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ<br>КОМАНДИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА.....                                 | 270 |
| <b>В. О. Лепеха</b><br>ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ<br>ЕВОЛЮЦІЇ ТРІАДИ КОНТИНУУМІВ.....                                 | 274 |
| <b>К. К. Мальцева</b><br>МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....                                                                                | 277 |
| <b>В. Т. Мамич</b><br>СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ: ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ<br>ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ.....                                           | 280 |
| <b>А. В. Мороховська</b><br>КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНТЕГРАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ<br>ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....                          | 284 |
| <b>Є. А. Павлов</b><br>ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ СИСТЕМОГО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ<br>УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ<br>УКРАЇНИ..... | 287 |
| <b>М. Р. Підгорна</b><br>ХОТОРНСЬКІ ЕКСПЕРИМЕНТИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ<br>ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....                                | 290 |
| <b>А. О. Полеско</b><br>КАПІТАЛІЗАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ<br>У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....                                  | 294 |
| <b>Д. А. Почапська</b><br>БАЗОВІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ<br>ЇХ РОЗВИТКУ.....                                                 | 298 |
| <b>Є. О. Сергєєва</b><br>УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ<br>СТРУКТУРНИХ ДИСБАЛАНСІВ.....                                       | 302 |
| <b>А. О. Сербіна</b><br>ВПЛИВ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА НА СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ.....                                                            | 307 |
| <b>Д. О. Спетіс</b><br>ТЕОРІЯ КООПЕРАЦІЇ ЧЕСТЕРА БАРНАРДА ЯК ОСНОВА ДОСЛІДЖЕННЯ<br>НЕФОРМАЛЬНИХ ВІДНОСИН В ОРГАНІЗАЦІЇ.....                      | 311 |
| <b>З. П. Ушакова</b><br>КАРТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ОДЕСИ: СТРУКТУРА,<br>ПРОГАЛИНИ ТА СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УНІВЕРСИТЕТІВ.....       | 316 |

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Д. І. Черненко</b>                                                                  |     |
| ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЧНОГО<br>ТА АДМІНІСТРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ..... | 319 |
| <b>О. О. Шевчук</b>                                                                    |     |
| ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ<br>ПІДПРИЄМСТВА.....        | 323 |

## **РОЗДІЛ 6. ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО**

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Д. В. Болгова</b>                                                                                                         |     |
| МАКРОЕКОНОМІЧНА СТАБІЛЬНІСТЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ<br>В УКРАЇНІ.....                                               | 326 |
| <b>І. С. Бровач</b>                                                                                                          |     |
| БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СТАРТАПУ Е-COMMERCE ПРОЄКТУ:<br>РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....                                                 | 328 |
| <b>Д. О. Бубнов</b>                                                                                                          |     |
| БЛАКИТНЕ ЗРОСТАННЯ ЯК ПОШТОВХ ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНОГО<br>ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....                                                | 332 |
| <b>О. В. Вакалюк</b>                                                                                                         |     |
| ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕТИНІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ.....                                                                | 335 |
| <b>М. Є. Вітченко</b>                                                                                                        |     |
| РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУТІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ СТРУКТУРНОЇ<br>МОДЕРНІЗАЦІЇ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....                          | 339 |
| <b>О. І. Друмов</b>                                                                                                          |     |
| ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ СУБ'ЄКТАМ<br>ГОСПОДАРЮВАННЯ: АНТИКРИЗОВИЙ ДОСВІД ТА ВЕКТОРИ<br>МОДЕРНІЗАЦІЇ..... | 343 |
| <b>Г. О. Ісламгалєєва</b>                                                                                                    |     |
| ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ РІВНОВАГИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ<br>ЕКОНОМІКИ.....                                                   | 346 |
| <b>А. О. Крікунов</b>                                                                                                        |     |
| СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ<br>ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....                                           | 349 |
| <b>Р. С. Лівенцов</b>                                                                                                        |     |
| ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СМАРТ-ТУРИЗМУ ТА ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ<br>В УКРАЇНІ.....                                                    | 351 |
| <b>Д. О. Лобуренко</b>                                                                                                       |     |
| ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РИЗИКІВ.....                                                              | 354 |

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>В. А. Нікіфорова</b>                                                                                                 |     |
| МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....                                                                    | 358 |
| <b>Ю. С. Помоголова</b>                                                                                                 |     |
| СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО НЕСТАБІЛЬНОСТІ<br>ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ.....                                            | 361 |
| <b>А. Д. Поспєєва</b>                                                                                                   |     |
| ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ ТА СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ<br>В ЦИРКУЛЯРНІЙ ТА ІНКЛЮЗИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....               | 364 |
| <b>Є. Г. Пушкіна</b>                                                                                                    |     |
| МАЛЕ ТА СЕРЕДНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ:<br>ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ТА СТРУКТУРА.....                                      | 367 |
| <b>С. О. Рябов</b>                                                                                                      |     |
| ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ПОСЛУГ У МЕХАНІЗМІ ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ.....                      | 370 |
| <b>М. Sarkysian, A. Skoruk</b>                                                                                          |     |
| GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ITS IMPACT ON LABOR MARKET<br>AND CREATIVE INDUSTRIES.....                       | 373 |
| <b>О. О. Саф'яникова</b>                                                                                                |     |
| ЦИФРОВІ СУСПІЛЬНІ БЛАГА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СУЧАСНОЇ<br>ЕКОНОМІКИ.....                                               | 376 |
| <b>К. С. Смірнова</b>                                                                                                   |     |
| ПРОЦЕСИ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ТА ЕКОЛОГІЗАЦІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО<br>РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....                                  | 379 |
| <b>А. В. Степаніченко</b>                                                                                               |     |
| СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРИРОДНИХ<br>МОНОПОЛІЙ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....                 | 382 |
| <b>М. О. Тимошук</b>                                                                                                    |     |
| СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ШЕРІНГОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ<br>ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЕКОЛОГІЗАЦІЇ СУСПІЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА..... | 385 |
| <b>Л. Е. Тоноян</b>                                                                                                     |     |
| ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ.....                                                             | 388 |
| <b>В. М. Цуркан</b>                                                                                                     |     |
| РИНОК СУСПІЛЬНИХ БЛАГ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ<br>ІНФОРМАЦІЙНО-МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ.....                                   | 391 |
| <b>М. Л. Чорний</b>                                                                                                     |     |
| ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ АДАПТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО<br>ВИКЛИКІВ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....              | 394 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Яо Чен</b>                                                   |     |
| ФІСКАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ | 397 |

## РОЗДІЛ 7. ОБЛІК І ФІНАНСИ: СУЧАСНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>В. Д. Валевська</b>                                                                  |     |
| ФУНКЦІОНУВАННЯ ВАЛЮТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ<br>ВОЄННОГО СТАНУ                       | 400 |
| <b>І. О. Горобець</b>                                                                   |     |
| НЕБАНКІВСЬКІ ФІНАНСОВІ УСТАНОВИ В УКРАЇНІ ТА ЇХ РОЛЬ<br>У СУЧАСНІЙ ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ   | 403 |
| <b>А. О. Гусєв</b>                                                                      |     |
| ПОДАТКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ<br>В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ | 406 |
| <b>О. О. Климович</b>                                                                   |     |
| ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ОСОБЛИВОСТІ<br>ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ          | 410 |
| <b>О. Р. Крамаренко, М. В. Фтомович</b>                                                 |     |
| СУТТЄВІСТЬ В АУДИТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНЕ<br>ЗАСТОСУВАННЯ                     | 414 |
| <b>С. С. Липинська</b>                                                                  |     |
| СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ<br>В УКРАЇНІ                 | 417 |
| <b>І. Д. Олійник</b>                                                                    |     |
| СТРАХОВИЙ РИНОК ЯК СТАБІЛІЗАТОР ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ:<br>СУЧАСНІ РЕАЛІЇ                   | 420 |
| <b>М. V. Malenko</b>                                                                    |     |
| PROBLEMS WITH UKRAINE'S CURRENT PENSION SYSTEM                                          | 423 |
| <b>О. А. Повідіш</b>                                                                    |     |
| ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ТА БЛОКЧЕЙН ЯК НОВІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ                                 | 426 |
| <b>Д. С. Пожарська</b>                                                                  |     |
| ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ У СУЧАСНИХ УМОВАХ                                 | 428 |
| <b>М. Ф. Садигова</b>                                                                   |     |
| РОЛЬ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ<br>ДЕРЖАВИ                     | 431 |
| <b>А. О. Тітомир, А. О. Тарасенко</b>                                                   |     |
| ЗОВНІШНІ ПЕРЕВІРКИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ<br>ПОСЛУГ В УКРАЇНІ             | 435 |

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Н. Ю. Терлецька</b>                                                  |     |
| ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА ЕКОЛОГІЧНОГО ФІНАНСУВАННЯ<br>УКРАЇНИ ..... | 438 |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>А. Троян</b>                                                                  |     |
| РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ<br>СТАБІЛЬНОСТІ ..... | 442 |

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>В. С. Фалько</b>                                                                            |     |
| ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОБЛІК СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИМ<br>ОСОБАМ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ..... | 444 |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Ya. Shvets</b>                                                          |     |
| THE ROLE OF INVESTMENT BANKS IN THE RECOVERY OF UKRAINE'S<br>ECONOMY ..... | 447 |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>К. Shchurovska</b>                                                      |     |
| TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE CORPORATE BOND MARKET<br>IN UKRAINE ..... | 450 |

## **РОЗДІЛ 8. МАРКЕТИНГ В ЕПОХУ ТЕХНОЛОГІЙ: НОВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ ХХІ СТОЛІТТЯ**

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| <b>А. С. Васильєв</b>                                  |     |
| КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ВНУТРІШНЬОГАЛУЗЕВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ..... | 454 |

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Д. О. Деренько</b>                                                                   |     |
| АСПЕКТИ СПРИЙНЯТТЯ СЕРВІСНИХ СТАНДАРТІВ ЯК ЧИННИК<br>ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ ..... | 457 |

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>V. Karanfilova</b>                                                        |     |
| MODERN APPROACHES TO PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT<br>AT ENTERPRISES ..... | 459 |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>К. В. Кульчицька</b>                                                          |     |
| ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ<br>ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ ..... | 462 |

|                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Mi Lan</b>                                                                                                     |     |
| COMPARATIVE ANALYSIS OF BUSINESS ECOSYSTEMS IN THE AI ERA:<br>THE CASE OF BYTEDANCE VS. KUAISHOU TECHNOLOGY ..... | 464 |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Є. В. Орлова</b>                                                                 |     |
| РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНИХ МОДЕЛЯХ ОЦІНКИ<br>ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ..... | 467 |

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>А. С. Пужакова</b>                                                                         |     |
| ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В СТРАТЕГІЧНЕ<br>УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ..... | 470 |

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>О. С. Силла</b><br>АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ ДО СПЕЦИФІКИ КУПІВЕЛЬНОГО<br>ШЛЯХУ ПОКОЛІННЯ ЗУМЕРІВ.....                            | 473 |
| <b>С. С. Сініцька</b><br>ГЕЙМІФІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ<br>ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....            | 475 |
| <b>В. М. Стоянов</b><br>МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ СТАНДАРТИЗОВАНОГО ПЕРЕГЛЯДУ КРЕДИТІВ<br>В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0.....                          | 477 |
| <b>О. С. Трікова</b><br>МОДЕЛЬ «4D-БРЕНДИНГУ» ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ<br>ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ.....                          | 480 |
| <b>М. В. Туткевич</b><br>HR-МАРКЕТИНГ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ВНУТРІШНЬОГО<br>МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....   | 483 |
| <b>РОЗДІЛ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ</b>                                                                                   |     |
| <b>О. О. Вітенчук</b><br>ЦІННІСНІ ОРІЄНТИРИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ<br>ТУРБУЛЕНТНОСТІ.....                                        | 486 |
| <b>П. В. Зеленьак</b><br>РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ<br>У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ.....                        | 489 |
| <b>А. А. Ільченко</b><br>ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ПРОЯВУ СИНДРОМУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ<br>В ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....                        | 492 |
| <b>А. О. Кандіба</b><br>ЕТИКА ПОВЕДІНКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.....                                                    | 495 |
| <b>В. О. Козловцева</b><br>ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ<br>ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У СЕГМЕНТІ НІШЕВОЇ ПАРФУМЕРІЇ..... | 498 |
| <b>В. І. Мельник</b><br>АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br>В НЕСТАБІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ.....                    | 500 |
| <b>Д. С. Мовчан</b><br>АВТОМАТИЗАЦІЯ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ<br>СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....                                               | 503 |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>О. Ю. Островерха</b>                                                                                                  |     |
| ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ПРОЄКТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ<br>НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ<br>ФІНАНСАМИ ..... | 507 |
| <b>В. А. Петьоріна</b>                                                                                                   |     |
| ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ .....                                                                | 510 |
| <b>К. А. Славіна</b>                                                                                                     |     |
| SMM ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БРЕНДУ .....                                                                                  | 512 |
| <b>К. Р. Слободян</b>                                                                                                    |     |
| РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ CRM НА ПІДПРИЄМСТВАХ<br>В АСПЕКТАХ ВІЙСЬКОВОГО ВПЛИВУ .....                                 | 515 |
| <b>В. І. Целлер</b>                                                                                                      |     |
| ВАНТАЖНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ<br>В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ .....                                            | 518 |

*Наукове видання*

**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ  
студентів, аспірантів та здобувачів –  
учасників 82-ї звітної студентської  
наукової конференції  
Одеського національного університету  
імені І. І. Мечникова,  
присвяченої 161-й річниці університету**

**СЕКЦІЯ  
ЕКОНОМІЧНИХ І ПРАВОВИХ НАУК**

*19–21 травня 2026 року  
м. Одеса*

**Економіко  
Правовий  
Факультет**



**ОНУ імені І.І.Мечникова**

|                         |               |
|-------------------------|---------------|
| Відповідальний редактор | О. Побережець |
| Дизайн обкладинки       | А. Юдашкіна   |
| Технічне редагування    | О. Гринюк     |
| Верстка                 | Ю. Семенченко |



Підписано до друку 12.06.2026 р.  
Формат 60×84/16. Папір офсетний.  
Цифровий друк. Гарнітура Merriweather.  
Ум. друк. арк. 31,04. Наклад 300.  
Замовлення № 0526-024.

Видавництво та друк: Олді+  
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
тел.: +38 (095) 559-45-45, e-mail: office@oldiplus.ua  
Свідоцтво ДК № 7642 від 29.07.2022 р.  
Замовлення книг:  
тел.: +38 (050) 915-34-54, +38 (068) 517-50-33  
e-mail: book@oldiplus.ua

**ОЛДІ  
ПЛЮС**