



ISSN 3083-6018 (online)

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ

**SOCIAL DEVELOPMENT:
ECONOMIC AND LEGAL
ISSUES**



№ 3 / No. 3
2025



ISSN 3083-6018 (online)

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ

SOCIAL DEVELOPMENT: ECONOMIC AND LEGAL ISSUES



No 3/No. 3

2025

ЗАСНОВНИК:

ГО «Східно-Європейська спілка науковців»

ВИДАВЕЦЬ:

ФОП Бурик З. М.

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:**Коваленко Ю. М.**, д. е. н., проф., Київ, Україна**ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:****Завідна Л. Д.**, д. е. н., проф., Тернопіль, Україна**Пазюк А. В.**, д. ю. н., проф., Київ, Україна**ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:****Білошкурський М. В.**, к. е. н., Умань, Україна**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ (за спеціальностями):***C1 Економіка:***Матковський П. Є.**, д. е. н., Івано-Франківськ, Україна**Мишук Є. В.**, д. е. н., доц., Кривий Ріг, Україна**Шкурупій О. В.**, д. е. н., проф., Полтава, Україна**Зафер А.**, PhD (економіка), доц., Туреччина**Джигора О. М.**, к. е. н., доц., Житомир, Україна**Обіход С. В.**, к. е. н., доц., Житомир, Україна**Федик М. В.**, к. е. н., доц., Львів, Україна*D1 Облік і оподаткування:***Назаренко І. М.**, д. е. н., проф., Суми, Україна**Скрипник С. В.**, д. е. н., проф., Херсон, Україна**Перчук О. В.**, к. е. н., доц., Переяслав, Україна**Ткаль Я. С.**, к. е. н., доц., Суми, Україна*D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок:***Куницька-Іляш М. В.**, д. е. н., доц., Львів, Україна**Лавров Р. В.**, д. е. н., проф., Чернігів, Україна**Євтушенко Н. М.**, к. е. н., доц., Переяслав, Україна**Заїчко І. В.**, к. е. н., доц., Київ, Україна*D3 Менеджмент:***Охріменко О. О.**, д. е. н., проф., Київ, Україна**Бурик М. М.**, к. держ. упр., Івано-Франківськ, Україна**Гой В. В.**, к. е. н., доц., Харків, Україна**Ємельянова О. М.**, к. е. н., доц., Київ, Україна**Школенко О. Б.**, к. е. н., доц., Київ, Україна*D5 Маркетинг:***Мищенко Д. А.**, д. е. н., проф., Дніпро, Україна**Подзігун С. М.**, к. е. н., доц., Умань, Україна**Середа Н. М.**, к. е. н., доц., Херсон, Україна*D7 Торгівля:***Стояненко І. В.**, к. е. н., доц., Київ, Україна**Маммадова С.**, к. е. н., доц., Азербайджан**Пант С. Ч.**, PhD (економіка), доц., Індія*J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг:***Банєва І. О.**, д. е. н., проф., Миколаїв, Україна**Гончар Л. О.**, к. е. н., доц., Київ, Україна**Поворознюк І. М.**, к. е. н., доц., Умань, Україна*J3 Туризм:***Крупіца І. В.**, д. е. н., проф., Одеса, Україна**Жумбей М. М.**, к. пед. н., доц., Івано-Франківськ, Україна**Коробейникова Я. С.**, к. геол. н., Івано-Франківськ, Україна**Корош М. М.**, Ph.D. (Менеджмент), доц., Румунія*D8 Право:***Буканов Г. М.**, д. держ. упр., проф., Запоріжжя, Україна**Дем'янчук Ю. В.**, д. ю. н., доц., Вінниця, Україна**Карпінська Н. В.**, д. ю. н., проф., Луцьк, Україна**Халюк С. О.**, д. ю. н., доц., Київ, Україна**Голота Н. П.**, к. ю. н., доц., Вінниця, Україна**Черниш Р. Ф.**, к. ю. н., доц., Житомир, Україна*D9 Міжнародне право:***Банчук-Петросова О. В.**, д. держ. упр., проф., Київ, Україна**Предместников О. Г.**, д. ю. н., проф., Мелітополь, Україна**Гаврік Р. О.**, к. ю. н., доц., Хмельницький, Україна**Єделєв Р. С.**, к. ю. н., доц., Київ, Україна**Новосад І. В.**, к. ю. н., доц., Луцьк, Україна**Арджуменд Х.**, PhD (міжнародне право), Канада**Рік заснування:** 2024**Мови видання:** українська, англійська**Періодичність:** 1 раз на місяць**ISSN 3083-6018 (online)****УДК [1+351/.354](051)****Адреса редакції:** Україна, 79000, місто Львів,

вул. Угорська, буд. 12, кв. 108

Телефон: +380678943807**E-mail:** spilkanaukovtsiv@gmail.com**Web:** <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>**Реєстрація суб'єкта у сфері онлайн-медіа:**

Рішення Національної ради України з питань

телебачення і радіомовлення № 228 від

23.01.2025 р.

Ідентифікатор медіа – R40-05798.**Видання публікує статті з таких спеціальностей:***C1 Економіка;**D1 Облік і оподаткування;**D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;**D3 Менеджмент;**D5 Маркетинг**D7 Торгівля**J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг**J3 Туризм та рекреація**D8 Право**D9 Міжнародне право.***Журнал зареєстрований, реферується та індексується у таких наукометричних базах даних, репозиторіях та пошукових системах:**

– ISSN International Center;

– Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);

– The Keepers registry;

– CrossRef (DOI: 10.70651/3083-6018);

– Google Scholar;

– research4life;

– WorldCat.

*Відповідальність за достовірність змісту, фактів, статистичних даних, цитат, акронімів, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори.**Висловлені у публікаціях думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї жодних зобов'язань.*

Рекомендовано до публікації рішенням науково-технічної ради ГО «Східно-Європейська спілка науковців» (протокол № 5 від 25.05.2025)

© **Автори**, 2025

© ГО «Східно-Європейська спілка науковців», 2025

*Ліцензується відповідно до Creative Commons «Із Зазначенням Авторства—Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).*

FOUNDER:

The NGO "Eastern European Union of Scientists"

PUBLISHER:

Z. M. Burik, private entrepreneur

EDITOR-IN-CHIEF:

Kovalenko Yu., D.Sc. (Econ.), Prof., Kyiv, Ukraine

DEPUTY EDITORS-IN-CHIEF:

Zavidna L., D.Sc. (Econ.), Prof., Ternopil, Ukraine

Paziuk A., D.Sc. (Law), Prof., Kyiv, Ukraine

EXECUTIVE EDITOR:

Biloshkurskyi M., Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof., Uman, Ukraine

EDITORIAL BOARD (by specialty):*C1 Economics:*

Matkovskiy P., D.Sc. (Econ.), Prof., Ivano-Frankivsk, Ukraine

Mishchuk Ie., D.Sc. (Econ.), Kryvyi Rih, Ukraine

Shkurupii O., D.Sc. (Econ.), Prof., Poltava, Ukraine

Zafer A., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Turkey

Dzhyhora O., PhD (Econ.), Zhytomyr, Ukraine

Obikhod S. B., PhD (Econ.), Zhytomyr, Ukraine

Fedyk M., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Lviv, Ukraine

D1 Accounting and taxation:

Nazarenko I., D.Sc. (Econ.), Prof., Sumy, Ukraine

Skrypnyk S., D.Sc. (Econ.), Prof., Kherson, Ukraine

Perchuk O., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Pereiaslav, Ukraine

Tkal Ya., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Sumy, Ukraine

D2 Finance, banking, insurance and stock market:

Kunyska-Iliash M., D.Sc. (Econ.), Lviv, Ukraine

Lavrov R., D.Sc. (Econ.), Prof., Chernihiv, Ukraine

Yevtushenko N., PhD (Econ.), Prof., Pereiaslav, Ukraine

Zaichko I., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kyiv, Ukraine

D3 Management:

Okhrimenko O., D.Sc. (Econ.), Prof., Kyiv, Ukraine

Buryk M., Ph.D. (Pub. Admin.), Ivano-Frankivsk, Ukraine

Goy V., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kharkiv, Ukraine

Emelianova O., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kyiv, Ukraine

Shkolenko O., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kyiv, Ukraine

D5 Marketing:

Mishchenko D., D.Sc. (Econ.), Prof., Dnipro, Ukraine

Podzigun S., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Uman, Ukraine

Sereda N., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kherson, Ukraine

D7 Trade:

Stoianenko I., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kyiv, Ukraine

Mammadova S., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Azerbaijan

Pant S. C., PhD (Econ.), Assoc. Prof., India

J2 Hotel, Restaurant and Catering:

Banyeva I., D.Sc. (Econ.), Prof., Mykolaiv, Ukraine

Honchar L., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kyiv, Ukraine

Povorozniuk I., PhD (Econ.), Assoc. Prof., Uman, Ukraine

J3 Tourism and Recreation:

Krupitsa I., D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa, Ukraine

Zhumbei M., PhD (Ped.), Assoc. Prof., Ivano-Frankivsk, Ukraine

Korobeinykova Ya., PhD (Geol.), Ivano-Frankivsk, Ukraine

Coros M. M., Ph.D. (Man.), Assoc. Prof., Romania

D8 Law:

Bukanov H., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Zaporizhzhia, Ukraine

Demianchuk Yu., D.Sc. (Law), Vinnytsia, Ukraine

Karpinska N., D.Sc. (Law), Prof., Lutsk, Ukraine

Khaliuk S., D.Sc. (Law), Kyiv, Ukraine

Golota N., Ph.D. (Law), Assoc. Prof., Vinnytsia, Ukraine

Chernysh R., Ph.D. (Law), Assoc. Prof., Zhytomyr, Ukraine

D9 International Law:

Banchuk-Petrosova O., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Predmestnikov O., D.Sc. (Law), Prof., Melitopol, Ukraine

Havrik R., Ph.D. (Law), Assoc. Prof., Khmelnytskyi, Ukraine

Yedeliev R., Ph.D. (Law), Kyiv, Ukraine

Novosad I., Ph.D. (Law), Assoc. Prof., Lutsk, Ukraine

Arjjumend H., PhD (International Law), Canada

Year of foundation: 2024

Languages of publication: Ukrainian, English

Frequency: monthly

ISSN 3083-6018 (online)

UDC [1+351/.354](051)

Editorial address: 12, Ugorska St., Lviv, 79000,

Ukraine, apartment 108

Tel.: +380678943807

E-mail: spilkanaukovtsiv@gmail.com

Web: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>

Registration: Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine No. 228 of 23.01.2025.

The media identifier is **R40-05798**.

The journal publishes articles in the following specialties:

C1 Economics;

D1 Accounting and Taxation;

D2 Finance, Banking, Insurance, and Stock Market;

D3 Management;

D5 Marketing;

D7 Trade;

J2 Hotel, Restaurant and Catering;

J3 Tourism and Recreation;

D8 Law;

D9 International Law.

The journal is registered, being reviewed and indexed in the following international scientometric databases, repositories and search engines:

– ISSN International Center;

– Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);

– The Keepers registry;

– CrossRef (DOI: 10.70651/3083-6018);

– Google Scholar;

– research4life;

– WorldCat.

The authors of the articles are responsible for the accuracy of the content, facts, statistics, quotations, acronyms, geographical names, names of companies, organizations, institutions and other information.

The opinions expressed in the publications may not coincide with the views of the Editorial Board and do not impose any obligations on it.

Recommended for publication by the decision of the Scientific and Technical Council of the NGO "Eastern European Union of Scientists" (protocol No. 5 of 25.03.2025)

©Authors, 2025

© NGO "Eastern European Union of Scientists", 2025



Licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Володимир І. Морозов, Владислав В. Іоанно РОЛЬ ІТ-РІШЕНЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ ПРОЗОРОСТІ ТА ЗВІТНОСТІ БІЗНЕСУ	1
Наталія П. Дяченко КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ	10
Ольга С. Бойко, Лариса М. Очеретко, Надія В. Хоча АНАЛІЗ ЗМІН ТА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ.....	19
Вадим А. Василенко, Світлана О. Степуріна, Катерина Г. Михайльова СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	25
Олена В. Круковська ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ	34
Наталія Ю. Гречаник, Ольга В. Кравець МАРКЕТИНГ У ЧАСИ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ ТА ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ.....	42
Павло В. Пірникоза ЗАХИСТ ПОДАТКОВОГО СУВЕРЕНІТЕТУ УКРАЇНИ ТА ЄС В УМОВАХ ПОШИРЕННЯ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА ОФШОРНИХ ЮРИСДИКЦІЙ.....	50
Андрій А. Молодець ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА	60
Ганна І. Заднепровська МЕХАНІЗМ РЕІНЖИНІРИНГУ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	67
Олеся О. Ястремська ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ.....	78
Марія В. Плекан, Світлана В. Сирцева, Ольга І. Лугова ВПЛИВ ПОДАТКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА НА ОРГАНІЗАЦІЮ ОБЛІКОВО- АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	87
Марина В. Сідненко, Зіновій П. Березівський, Наталія В. Почерніна РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ.....	95
Степан М. Панчишин, Ігор М. Крупка, Тетяна О. Пушкар ПРО ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	105

ТУРИЗМ І ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Ірина А. Ломачинська, Олеся С. Андрущенко ЛОГІСТИКА МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ: РОЛЬ АВІА- ТА МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ У ФОРМУВАННІ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ І ТРАНСПОРТНОЇ ДОСТУПНОСТІ	113
Алла М. Домище-Медяник, Стефан Ю. Талапа, Леся П. Каганець-Гаврилко, Людмила Ю. Чобаль, Корнелія Ю. Сімах ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: СВІТОВІ ТРЕНДИ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ В УМОВАХ ВІЙНИ	121

ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Анна О. Кринична, Олег В. Старєв, Олег О. Олійник ЗЛОВЖИВАННЯ У СФЕРІ БЛАГОДІЙНОСТІ ТА ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ: КРИМІНАЛЬНО- ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ	131
Ігор В. Семенов ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЄДИНОЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ПОШКОДЖЕНЕ ТА ЗНИЩЕНЕ МАЙНО ВНАСЛІДОК ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ.....	140

CONTENTS

ECONOMIC ISSUES OF SOCIAL DEVELOPMENT

Volodymyr Morozov, Vladyslav Ioanno

THE ROLE OF IT SOLUTIONS IN ENSURING FINANCIAL TRANSPARENCY AND BUSINESS REPORTING 1

Nataliia Diachenko

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ 10

Olga Boiko, Larysa Ocheretko, Nadiia Khocha

ANALYSIS OF CHANGES AND ADAPTATION OF ENTERPRISES TO INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS 19

Vadym Vasylenko, Svitlana Stepurina, Kateryna Mykhaylyova

STRATEGIES FOR BUSINESS ADAPTATION IN WAR AND CRISIS SITUATIONS 25

Olena Krukovska

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE MODERN SYSTEM FOR CONTROL AND QUALITY ASSURANCE OF PRODUCTS AND SERVICE 34

Nataliia Hrechanyk, Olha Kravets

MARKETING IN TIMES OF ECONOMIC INSTABILITY: CONSUMER BEHAVIOR AND EFFECTIVE ADAPTATION STRATEGIES 42

Pavlo Pirnykoza

PROTECTION OF TAX SOVEREIGNTY OF UKRAINE AND THE EU IN THE CONTEXT OF THE SPREAD OF TRANSFER PRICING AND OFFSHORE JURISDICTIONS 50

Andrii Molodets

FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING PRODUCTION COSTS 60

Ganna Zadnieprovskia

MECHANISM FOR REENGINEERING MAIN BUSINESS PROCESSES WHEN IMPLEMENTING INNOVATIVE TECHNOLOGIES 67

Olesia Iastremska

FORMATION OF STRATEGIES FOR THE LIFE OF ENTERPRISES TAKING INTO ACCOUNT THE PECULIARITIES OF THE EXPERIENCE ECONOMY MODEL 78

Mariia Plekan, Svitlana Syrtseva, Olha Luhova

THE IMPACT OF TAX LEGISLATION ON THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES 87

Maryna Sidnenko, Zinoviy Berezivskyy, Nataliia Pochernina

THE ROLE OF STATE REGULATION IN ENSURING FOOD SECURITY 95

Stepan Panchyshyn, Ihor Krupka, Tetiana Pushkar

ON THE USE OF MODERN INVENTORY MANAGEMENT METHODS IN INTERNATIONAL BUSINESS 105

TOURISM, HOSPITALITY AND CATERING

Iryna Lomachynska, Olesia Andrushchenko

INTERNATIONAL TOURISM LOGISTICS: THE ROLE OF AIR AND MARITIME TRANSPORT IN SHAPING GLOBAL TRENDS AND ACCESSIBILITY 113

Alla Domyshche-Medyanyk, Stefan Talapa, Lesia Kahanets-Havrylko, Lyudmila Chobal,

Korneliia Simekh

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS: GLOBAL TRENDS AND THE UKRAINIAN CONTEXT IN THE TIME OF WAR 121

LEGAL ISSUES OF SOCIAL DEVELOPMENT

Anna Krynychna, Oleh Stariev, Oleh Oliinyk

ABUSE IN THE FIELD OF CHARITY AND HUMANITARIAN AID: A CRIMINAL LAW ANALYSIS 131

Igor Semenov

LEGAL FOUNDATIONS FOR THE FUNCTIONING OF THE UNIFIED SYSTEM FOR RECORDING INFORMATION ABOUT DAMAGED AND DESTROYED PROPERTY RESULTING FROM RUSSIAN ARMED AGGRESSION 140



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Роль IT-рішень у забезпеченні фінансової прозорості та звітності бізнесу

Володимир І. Морозов ^{1*} ● Владислав В. Іоанно ²

¹ Державний біотехнологічний університет (Україна). Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри глобальної економіки.

² Незалежний дослідник (Україна). Фізична особа - підприємець у сфері маркетингу та IT.

* Автор-кореспондент, e-mail: morozov.ukraine@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.01](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.01)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У сучасному бізнес-середовищі забезпечення фінансової прозорості та достовірності звітності стає важливою передумовою довіри з боку інвесторів, партнерів і регуляторних органів. Традиційні методи фінансової звітності не завжди відповідають вимогам часу, оскільки є трудомісткими, мають високий ризик помилок і недостатньо ефективні для роботи з великими обсягами даних. Інформаційні технології пропонують нові інструменти, які дозволяють вирішувати ці проблеми, однак їх інтеграція в бізнес-процеси пов'язана з рядом викликів, які потребують детального вивчення. Метою статті є дослідження ролі інформаційних технологій у забезпеченні фінансової прозорості та вдосконаленні звітності бізнесу, а також розробка рекомендацій щодо їх ефективного впровадження. У дослідженні використано методи аналізу наукових джерел, порівняльний аналіз успішних практик впровадження інформаційних технологій у фінансову сферу, а також систематизацію виявлених результатів. Аналіз показав, що впровадження таких IT-рішень, як автоматизовані системи обліку, блокчейн-технології та штучний інтелект, сприяє зменшенню помилок у фінансовій звітності, підвищує швидкість і точність обробки даних, а також створює передумови для більш прозорих бізнес-процесів. Разом із тим, основними перешкодами для їх впровадження залишаються значні фінансові витрати, складність адаптації до специфіки компаній і недостатній рівень підготовки персоналу. Інформаційні технології мають значний потенціал для вдосконалення фінансової прозорості бізнесу, однак їхнє ефективне впровадження вимагає врахування технічних, організаційних і економічних факторів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на пошук рішень, які дозволять адаптувати сучасні технології до потреб малого та середнього бізнесу, а також забезпечити довгострокову ефективність їх використання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

інструменти автоматизації, аналітичні платформи, блокчейн, штучний інтелект, інформаційні дані.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



The Role of IT Solutions in Ensuring Financial Transparency and Business Reporting

Volodymyr Morozov ^{1*} ● Vladyslav Ioanno ²

¹ State Biotechnological University (Ukraine). PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Global Economy.

² Independent Researcher (Ukraine). An entrepreneur in the field of marketing and IT.

* **Corresponding Author**, e-mail: morozov.ukraine@gmail.com

ARTICLE INFO

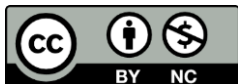
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.01](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.01)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



In the modern business environment, ensuring financial transparency and reliability of reporting is becoming an important prerequisite for trust from investors, partners and regulatory authorities. Traditional methods of financial reporting do not always meet the requirements of the time, as they are laborious, have a high risk of errors and are not effective enough for working with large volumes of data. Information technologies offer new tools that allow solving these problems, however, their integration into business processes is associated with a number of challenges that require detailed study. The purpose of the article is to study the role of information technologies in ensuring financial transparency and improving business reporting, as well as to develop recommendations for their effective implementation. The study uses methods of analyzing scientific sources, comparative analysis of successful practices of implementing information technologies in the financial sphere, as well as systematization of the identified results. The analysis showed that the implementation of IT solutions such as automated accounting systems, blockchain technologies and artificial intelligence helps reduce errors in financial reporting, increases the speed and accuracy of data processing, and creates the prerequisites for more transparent business processes. However, the main obstacles to their implementation remain significant financial costs, the complexity of adapting to the specifics of companies and the insufficient level of personnel training. Information technologies have significant potential for improving the financial transparency of businesses, but their effective implementation requires taking into account technical, organizational and economic factors. Further research should be aimed at finding solutions that will allow adapting modern technologies to the needs of small and medium-sized businesses, as well as ensuring the long-term effectiveness of their use.

KEYWORDS

automation tools, analytical platforms, blockchain, artificial intelligence, information data.

1. Вступ

Сучасний бізнес функціонує в умовах глобалізації та високої конкуренції, що вимагає значної уваги до фінансової прозорості та якісної звітності. Прозора фінансова інформація є основою довіри до компанії з боку інвесторів, партнерів та регуляторних органів. Проте традиційні методи звітності часто не відповідають викликам сьогодення: вони займають багато часу, є трудомісткими і схильними до помилок.

Розвиток інформаційних технологій створює умови для суттєвого покращення процесів фінансового управління. Інструменти автоматизації, аналітичні платформи, блокчейн та штучний інтелект дозволяють забезпечити оперативність, точність і достовірність фінансових даних. Водночас їх впровадження супроводжується низкою викликів, таких як висока вартість технологій, необхідність навчання персоналу та дотримання регуляторних вимог.

Таким чином, дослідження ролі IT-рішень у забезпеченні фінансової прозорості та вдосконаленні звітності бізнесу є важливим завданням. Необхідно проаналізувати переваги й обмеження цих технологій, визначити фактори, що впливають на їхнє успішне впровадження, та розробити рекомендації для підвищення ефективності їх використання.

2. Огляд літературних джерел

Сучасна економіка висуває високі вимоги до фінансової прозорості та достовірності звітності, що є необхідними умовами для зміцнення довіри між суб'єктами ринку. У багатьох дослідженнях акцентується увага на потенціалі IT-рішень у вирішенні цієї проблеми. Зокрема, питання автоматизації фінансових процесів і впровадження цифрових технологій досліджували такі вчені, як С. Бессонова [1], В. Царук [2]. У своїх роботах автори доводять, що використання програмних платформ для фінансового обліку та звітності дозволяє знизити кількість помилок, пришвидшити процес складання звітів і підвищити їхню точність.

Окрему увагу приділено питанням впровадження блокчейн-технологій у фінансову звітність. Дослідження, проведені І. Жиглей [3], О. Захаркін [4] демонструють, що блокчейн забезпечує прозорість транзакцій і знижує ризики фальсифікації даних. Також у роботах Р. Чухно [5], А. Найди [6] розглядається застосування штучного інтелекту для аналізу фінансових потоків і виявлення аномалій, що є важливим для боротьби з шахрайством.

3. Постановка завдання

Метою статті є аналіз ролі інформаційних технологій у забезпеченні фінансової прозорості та вдосконаленні системи звітності бізнесу, а також визначення рекомендацій щодо ефективного впровадження IT-рішень у бізнес-процеси.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- проаналізувати сучасний стан використання IT-рішень у фінансовому управлінні бізнесом;
- виявити ключові переваги та обмеження впровадження цифрових технологій у фінансову звітність;
- розглянути приклади успішного застосування автоматизації, блокчейн-технологій та штучного інтелекту для підвищення прозорості та достовірності фінансових даних.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використано методи аналізу наукових джерел, порівняльний аналіз успішних практик впровадження інформаційних технологій у фінансову сферу, а також систематизацію виявлених результатів. Аналіз показав, що впровадження таких IT-рішень, як автоматизовані системи обліку, блокчейн-технології та штучний інтелект, сприяє зменшенню помилок у фінансовій звітності, підвищує швидкість і точність обробки даних, а також створює передумови для більш прозорих бізнес-процесів.

5. Результати та обговорення

Останнім етапом облікової роботи на підприємстві є складання звітності, яка містить ключову інформацію про його діяльність, поточний стан та майбутні можливості. Основою для цього є бухгалтерська звітність, яку також називають фінансовою. Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», фінансова звітність визначається як бухгалтерська звітність, що відображає фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за певний період [7]. Варто зазначити, що поняття «бухгалтерська звітність» не повністю збігається з поняттям «фінансова звітність». До основних видів бухгалтерської звітності належать фінансова, податкова, статистична та спеціальна звітність. Кожна з них призначена для окремих груп користувачів і відіграє важливу роль у формуванні інформаційної бази для аналізу діяльності підприємства [6, с. 47]. Бухгалтерська звітність, являється основним фактором фінансової прозорості підприємства.

Фінансова прозорість та стійкість бізнесу базується на комплексному підході, який об'єднує кілька ключових складових. Це ретельне планування доходів і розумне управління витратами, стратегічне інвестування в перспективні напрями, ефективне управління ризиками та регулярний аналіз факторів, які можуть впливати на фінансове здоров'я компанії як зсередини, так і ззовні. IT-рішення дозволяють компанії зберігати стабільність і впевнено рухатися вперед, адаптуючись до змін [4]. Використання цифрових інструментів, автоматизації та сучасних технологій у фінансовій звітності допомагає бізнесу працювати ефективніше, оптимізувати процеси та зберігати конкурентоспроможність у світі, де цифрові рішення стають невід'ємною частиною успіху.

Фінансова прозорість є однією з ключових умов успішного функціонування сучасного бізнесу. Вона забезпечує відкритість і доступність інформації про фінансові операції компанії для всіх зацікавлених сторін, зокрема інвесторів, партнерів, клієнтів та регуляторних органів. Прозорість сприяє підвищенню довіри до компанії, зміцнює її репутацію та створює сприятливе середовище для залучення інвестицій [2, с. 441]. Р. Чухно, вивчаючи транспарентність фінансових відносин як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємств, зазначає що інформаційна транспарентність передбачає своєчасне надання доступу до достовірної інформації, що є ключовою для інвесторів, акціонерів, клієнтів та державних органів [5]. Вона дозволяє сформувати повне уявлення про компанію через підготовку, перевірку та розкриття даних щодо структури власності, фінансово-господарської діяльності, складу ради директорів, комітетів і менеджменту. Особливу увагу приділяють змінам, важливим для акціонерів і регуляторів, відповідно до законодавчих вимог.

Фінансова прозорість охоплює кілька важливих аспектів, які є невід'ємною частиною ефективного управління фінансами компанії, серед них: відповідність міжнародним стандартам фінансової звітності та загальноприйнятим принципам бухгалтерського обліку (рис. 1).

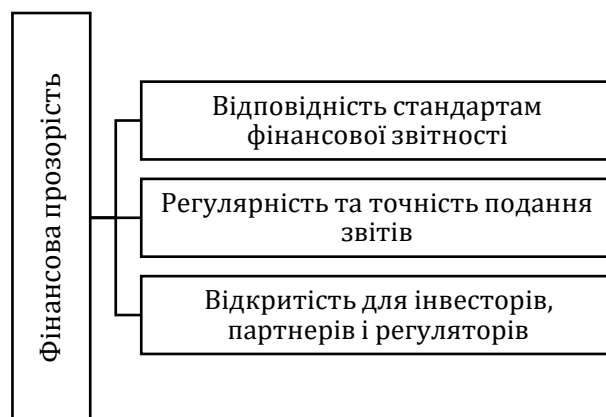


Рис. 1. Складові фінансової прозорості

Джерело: складено авторами на основі [2; 5; 8].

Дотримання цих стандартів забезпечує уніфікованість і зрозумілість фінансових документів для різних зацікавлених сторін. А також фінансова прозорість передбачає регулярність і точність подання звітів, що дозволяє своєчасно відстежувати фінансовий стан

компанії та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливим аспектом є відкритість для інвесторів, партнерів і регуляторів. Компанія повинна бути готова надавати доступ до необхідної фінансової інформації, демонструючи своєчасність і відповідальність перед зацікавленими сторонами.

ІТ-рішення, як частина цифрової трансформації бізнесу, відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості та автоматизації фінансових процесів. Сучасні технології дозволяють створювати інтегровані системи обліку, моніторингу та звітності, що мінімізує ризики помилок і маніпуляцій. Завдяки цьому бізнес отримує можливість оперативно приймати рішення на основі точних та актуальних даних. Сьогодні поряд із терміном «інформаційні технології» часто використовують поняття «цифровізація» або «диджиталізація», які мають особливе значення у сфері бухгалтерського обліку. Цифровізація та диджиталізація бухгалтерського обліку – це, по суті, процес переведення інформації та послуг у цифровий формат [3, с. 96]. Вони орієнтовані на впровадження цифрових інструментів і технологій для автоматизації бухгалтерських процесів, спрощення роботи з фінансовою інформацією. Їхня ключова мета – підвищення ефективності роботи бухгалтерії за допомогою сучасних технологій. Таким чином, цифровізація та диджиталізація є важливими етапами розвитку бухгалтерського обліку, які допомагають оптимізувати фінансові процеси та зробити їх доступнішими й зручнішими для користувачів, забезпечити фінансову прозорість та стійкість бізнесу.

Сучасні інформаційні технології стали незамінним інструментом для досягнення фінансової прозорості в бізнесі. Вони сприяють оптимізації облікових процесів, поліпшенню аналітики та забезпеченню відкритості фінансових даних для всіх зацікавлених сторін. Серед таких технологій виділяються системи роботизації процесів (Robotic Process Automation, RPA), хмарні технології, блокчейн та штучний інтелект (табл. 1) [4].

Таблиця 1. Перспективи розвитку ІТ у забезпеченні фінансової прозорості та звітності бізнесу

Технологія	Можливості	Вплив на бізнес
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація фінансових прогнозів, аналіз великих обсягів даних	Скорочення витрат на ручні операції, покращення точності фінансового планування
Машинне навчання (ML)	Виявлення аномалій у фінансових даних, побудова адаптивних моделей	Запобігання шахрайству, оптимізація управлінських рішень
Блокчейн	Забезпечення прозорості й безпеки транзакцій	Зміцнення довіри інвесторів, зниження ризиків шахрайства
Хмарні обчислення	Глобальний доступ до даних, масштабованість ресурсів	Скорочення витрат на ІТ-інфраструктуру, підвищення мобільності співробітників
Інтегровані платформи	Централізація даних та об'єднання фінансових процесів	Підвищення ефективності, спрощення звітності
Інтернет речей (IoT)	Відстеження активів у реальному часі	Оптимізація управління ресурсами, підвищення точності обліку

Джерело: складено авторами на основі [4; 9; 10–12].

Роботизація процесів відкриває можливість автоматизувати рутинні та повторювані бухгалтерські завдання. Це включає автоматичну обробку рахунків-фактур, сканування та розпізнавання даних, підготовку фінансових звітів тощо. Завдяки RPA підвищується ефективність і точність роботи, а також знижується навантаження на співробітників, дозволяючи їм зосередитися на більш важливих і складних завданнях [10, с. 242]. Автоматизація процесів є важливою складовою цифрової трансформації в аудиті. Використання RPA спрощує рутинні та трудомісткі завдання, такі як збір даних, перевірка документів і узгодження рахунків. Автоматизація також знижує ризик людських помилок, підвищуючи точність і узгодженість даних. Наприклад, автоматизовані системи здатні створювати аудиторські звіти у стандартизованому форматі, що зменшує ймовірність помилок або невідповідностей [9].

Серед ключових тенденцій виділяється перехід до хмарних технологій, які забезпечують зберігання та обробку великих обсягів фінансових даних у віртуальному середовищі. Це дозволяє компаніям швидко масштабувати свої ресурси та забезпечувати постійний доступ до інформації, що забезпечує фінансову прозорість та доступ до даних в реальному часі [11].

Використання хмарних технологій часто пов'язане із накопиченням, обробкою та аналізом значних обсягів інформації. «Великі дані» (Big Data), як визначено в Кембриджському словнику, – це надзвичайно великі набори даних, створені користувачами Інтернету, які можуть бути збережені, проаналізовані та використані лише за допомогою спеціальних інструментів і методів [12, с. 155]. Аналітика великих даних (Big Data Analytics) стає дедалі популярнішою серед підприємств різних галузей економіки. Особливу увагу вона привертає у банківському секторі, де її активно використовують для прийняття рішень, прогнозування та оптимізації бізнес-процесів.

Блокчейн-технологія забезпечує унікальний рівень прозорості та підзвітності у фінансових операціях. Вона особливо цінна у сферах, де важливо простежити походження та дотримання стандартів, наприклад, в управлінні ланцюгами постачання. Завдяки блокчейну підприємства можуть посилити довіру серед партнерів і клієнтів, а також значно знизити ризики фінансового шахрайства [4]. Також блокчейн-технології сприяють підвищенню ефективності аудиту, автоматизуючи перевірку процесів та зменшуючи залежність від трудомістких ручних операцій. Особливу роль у цьому відіграють смартконтракти – самовиконувані угоди, вбудовані у блокчейн, які забезпечують автоматичне виконання фінансових умов. Це дозволяє аудиторам і всім учасникам процесу бути впевненими в дотриманні вимог у режимі реального часу, підвищуючи прозорість і надійність фінансових операцій [9].

Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання у бухгалтерський облік є важливою складовою цифрової трансформації. Ці технології дозволяють автоматично аналізувати фінансові дані, виявляти аномалії, прогнозувати майбутні тенденції та оцінювати ризики. Завдяки цьому забезпечується швидша та точніша аналітика, відкриваються нові можливості для розвитку, а процес ухвалення рішень стає більш обґрунтованим та ефективним [10, с. 243]. Штучний інтелект відкриває широкі можливості для виявлення випадків шахрайства та оптимізації розподілу активів [11]. Технології штучного інтелекту використовуються для спрощення збору інформації та забезпечення зручного доступу до неї. Вони допомагають створювати основу для бізнес-аналітики, впроваджувати надійні й масштабовані системи, а також інтегрувати та оптимізувати різні бізнес-процеси, підвищуючи ефективність і продуктивність компанії [12, с. 157].

Серед найпопулярніших програм для автоматизації бухгалтерського обліку можна виділити такі рішення, як «Парус», «Fin Expert», «Інфо-бухгалтер», «БЕСТ», «Супер Менеджер», «Фоліо», «БОСС» та інші. Кожна з них має свої особливості та підходить для різних типів бізнесу. Наприклад, «Парус» орієнтований на бюджетні організації, тоді як «Fin Expert» підходить для фінансового аналізу [6, с. 48]. Серед українських програмних продуктів особливо виділяються розробки таких компаній, як IT-Enterprise, BSI, «Універсал», «ІС-ПРО» та Megapolis. Для малого і середнього бізнесу популярними є програми «Дебет Плюс», «Акцент», «АБ-офіс», М.Е.Дос, «Підприємець 4», «ЕЛФІ», «Інфополіс», Tria та iFin. Основною перевагою українських рішень є їх значно нижча вартість порівняно із західними аналогами, що робить їх доступними для широкого кола підприємств [8, с. 346]. Подібні програми дозволяють автоматизувати рутинні завдання, скоротити час на обробку даних і зменшити ризик помилок, що робить їх незамінними інструментами в сучасному бізнесі.

Постійні запити користувачів на актуальну інформацію для ухвалення управлінських рішень стимулюють формування нової парадигми фінансової звітності як частини системи бухгалтерського обліку. Традиційні підходи більше не здатні повністю задовольнити зростаючий попит на релевантну інформацію, необхідну для прийняття економічно обґрунтованих рішень. Вивчаючи цю проблему, В. Томчук досліджує поняття інтегрованої звітності [13, с. 172]. За словами Т. Лессидренска, представника Global Reporting Initiative (GRI) і керівника програми з ділової етики GlobEthics.net, інтегрований звіт є насамперед стратегічним аналізом – це свого роду управлінська звітність, яка виступає платформою для управління компанією. На думку Х. Драгера, менеджера із зовнішніх відносин IIRC, інтегрований звіт розкриває стратегічні напрями розвитку компанії та демонструє, як вона використовує свої ресурси. Комітет із міжнародної інтегрованої звітності (International Integrated Reporting Committee, IIRC) визначив своєю метою створення моделі, яка об'єднує фінансову та нефінансову звітність в єдину інтегровану бізнес-звітність. Такий підхід дозволяє компаніям комплексно

представляти свою діяльність, акцентуючи увагу на стратегії, ресурсах і результатах. На рис. 2. зображено механізм того, як ІТ-технології сприяють фінансовій прозорості інтегрованої звітності, забезпечуючи автоматизацію збору, обробки та аналізу даних, інтеграцію фінансової та нефінансової інформації, а також оперативний доступ до звітності в реальному часі. Це підвищує точність, знижує ризики помилок і покращує довіру серед зацікавлених сторін.



Рис. 2. Використання ІТ-технологій у звітності підприємств

Джерело: складено автором на основі [4; 8].

Попри різницю в інформаційних потребах користувачів звітності великих компаній і малого бізнесу, усі зацікавлені сторони мають спільні очікування: звітність повинна бути повною, достовірною, об'єктивною та поданою вчасно. Це дозволяє дійти висновку, що звітна інформація може різнитися за обсягом, структурою чи рівнем деталізації залежно від розміру підприємства. Однак якісні характеристики звітності залишаються однаковими, незалежно від кількості контрагентів або їхньої зацікавленості у результатах діяльності. У сучасних умовах досягнення фінансової прозорості значною мірою залежить від впровадження новітніх інформаційних технологій та інноваційних підходів.

Одним із напрямів удосконалення процесу подання та подальшого використання звітності є її представлення у форматі XBRL (eXtensible Business Reporting Language) – розширеної мови ділової звітності. Термін «eXtensible» означає «гнучкий, адаптований», що свідчить про здатність стандарту підлаштовуватися під різні типи звітності (фінансову, податкову, статистичну, управлінську) та використовуватися для цілей управління та інших функцій [14]. «Business» (діловий) – означає, що стандарт орієнтований на потреби бізнес-партнерів підприємства, яке формує таку звітність на основі результатів своєї діяльності і покликане інформувати державні органи влади, що здійснюють контроль за діяльністю компанії. «Reporting» (звітність) вказує на те, що стандарт був створений для того, щоб максимально точно і детально відображати факти господарської діяльності, розкладаючи їх на окремі частини. Це забезпечує можливість подальшої автоматичної обробки даних і їх перегруповання в необхідному вигляді для користувачів. «Language» (мова) означає, що XBRL – це комп'ютерна мова, яка використовується для маркування або розмежування інформаційних масивів. Це гарантує стандартизований формат представлення даних в електронному вигляді, що спрощує їх подальше використання [15, с. 108]. Стандартизація обліку та аналізу передбачає визначення спільних норм і вимог, що включають єдиний набір стандартів для регулювання облікових операцій і їх відображення у

фінансовій звітності. Це дозволяє створити єдину облікову політику та систему бухгалтерського обліку, що відповідає міжнародним вимогам та сприяє їх глобальному застосуванню [16, с. 49].

Поряд з перевагами застосування ІТ-технологій у фінансовій звітності, є й виклики. Серед основних – це кібербезпека. Проблеми кібербезпеки можуть виникнути через необхідність захисту конфіденційної бухгалтерської інформації. Особливо важливою є увага до безпеки та надійності програмного забезпечення, адже зростаюча кількість співробітників, які працюють віддалено, додає додаткових викликів для збереження даних [1, с. 99]. Цифрова трансформація має передбачати впровадження шифрування та інших засобів кібербезпеки для надійного захисту фінансових даних від несанкціонованого доступу, крадіжки та зловживань. Ключовим є створення сильних політик кібербезпеки та використання перевірених технологій для забезпечення їх захисту [10, с. 244].

6. Висновки

ІТ-рішення стали невід'ємною частиною сучасної фінансової звітності, оскільки вони автоматизують рутинні процеси, підвищують точність даних і знижують ймовірність помилок. Використання цифрових інструментів допомагає підприємствам адаптуватися до змінюваного бізнес-середовища та забезпечувати фінансову прозорість. Зокрема, інтегровані системи обліку, моніторингу та звітності, завдяки ІТ-технологіям, мінімізують ризики помилок і маніпуляцій, що дозволяє бізнесу приймати рішення на основі точних та актуальних даних.

Однак, поряд із перевагами, впровадження ІТ-технологій у фінансову звітність несе й певні виклики, зокрема, проблеми кібербезпеки. Захист конфіденційної бухгалтерської інформації стає особливо важливим у контексті збільшення кількості віддалених працівників, що вимагає надійних політик безпеки та використання перевірених технологій для захисту даних. Тому для успішного впровадження ІТ-рішень важливо не лише забезпечити технологічну підтримку, а й врахувати аспекти безпеки та надійності програмного забезпечення.

Таким чином, роль ІТ-рішень у фінансовій звітності важко переоцінити. Вони сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, а також забезпечують необхідний рівень прозорості та відповідальності перед зацікавленими сторонами, що є важливим елементом у сучасному бізнес-середовищі.

References

1. Bessonova, S. I. (2022). Rol finansovoi zvitnosti v zaluchenni investytsii v Ukrainu v umovakh yevropeiskoi intehtatsii [The role of financial reporting in attracting investments to Ukraine in the context of European integration]. *Naukovyi visnyk UzhNU. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, (44), 12–16. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-2> (in Ukrainian)
2. Tsaruk, V. Iu. (2020). Prozorist u systemi korporativnoho upravlinnia: Oblikova interpretatsiia rozvytku [Transparency in the corporate governance system: Accounting interpretation of development]. *Biznesinform*, (2), 437–444. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-437-444> (in Ukrainian)
3. Zhyhlei, I. V. (2024). Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii u bukhgalterskomu obliku [The use of information technologies in accounting]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(107), 95–102. [https://doi.org/10.26642/jen-2024-1\(107\)-95-102](https://doi.org/10.26642/jen-2024-1(107)-95-102) (in Ukrainian)
4. Zakharkin, O. O. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii ta instrumenty zabezpechennia finansovoi bezpeky biznesu [Digital technologies and tools for ensuring financial security of business]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-08-02> (in Ukrainian)
5. Chukhno, R. Iu. (2023). Transparentnist finansovykh vidnosyn yak instrument zabezpechennia efektyvnoi diialnosti pidpriemstv [Transparency of financial relations as a tool for ensuring effective activity of enterprises]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, (8). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-08-02> (in Ukrainian)
6. Naida, A. V. (2022). Formuvannia ta podannia zvitnosti z vykorystanniam informatsiinykh tekhnolohii [Formation and submission of reports using information technologies]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 7(1), 45–51. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-5> (in Ukrainian)
7. Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [On accounting and financial reporting in Ukraine]. Law of Ukraine No. 996-XIV (1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (in Ukrainian)

8. Tomchuk, V. V. (2017). Intehrovana zvitnist: Novyi etap u evoliutsii bukhholderskoho obliku [Integrated reporting: A new stage in the evolution of accounting]. *Finansy. Oblik. Banky*, 1(22), 170–180. <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/5026> (in Ukrainian)
9. Hladchuk, H. H. (2024). Vykorystannia dydzhytal-instrumentiv dlia audytu bukhholderskoi zvitnosti v Ukraini [The use of digital tools for auditing financial statements in Ukraine]. *Current Issues of Economic Sciences*, (6). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14366862> (in Ukrainian)
10. Dombrovska, N. (2023). Tsyfrova transformatsiia bukhholderskoho obliku: Vplyv tekhnolohii na efektyvnist ta yakist finansovoi zvitnosti [Digital transformation of accounting: The impact of technologies on the efficiency and quality of financial reporting]. *Ekonomichnyi analiz*, 33(2), 239–246. <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.239> (in Ukrainian)
11. Zdir, V. A. (2024). Rol tsyfrovoykh tekhnolohii dlia efektyvnoho finansovo-oblikovoho upravlinnia subiektiv hospodariuvannia [The role of digital technologies for effective financial and accounting management of business entities]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-09-02> (in Ukrainian)
12. Kholiavko, N. I. (2021). Suchasni informatsiini tekhnolohii v roboti finansovykh ustanov [Modern information technologies in the work of financial institutions]. *Biznesinform*, (5), 152–161. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-152-161> (in Ukrainian)
13. Luchyk, S. D. (2018). Informatsiini tekhnolohii v obliku v Ukraini: Suchasnyi stan vykorystannia i rozvytku [Information technologies in accounting in Ukraine: Current state of use and development]. *Infrastruktura rynku*, (21), 344–349. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Luchik-S.-D.pdf> (in Ukrainian)
14. Balaziuk, O. Iu. (2020). Zvit pro finansovi rezultaty: Osoblyvosti formuvannia ta audytu [Report on financial results: Features of formation and audit]. *Efektivna ekonomika*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.67> (in Ukrainian)
15. Hudzenko, M. N. (2018). Vplyv informatsiinykh potreb korystuvachiv na strukturu ta napovnennia finansovoi zvitnosti [The influence of user information needs on the structure and content of financial reporting]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: Aktualni pytannia nauky i praktyky*, (5), 102–113. <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/SzB4RAEpFL1btgrzPBI0.pdf> (in Ukrainian)
16. Shvets, V. (2020). Standartyzatsiia ta harmonizatsiia upravlinskoho obliku y ekonomichnoho analizu v umovakh perekhidnoi ekonomiky [Standardization and harmonization of management accounting and economic analysis in the conditions of a transitional economy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 6(213), 48–54. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/213-6/6> (in Ukrainian)



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Концептуальні засади інноваційного розвитку: теоретичний аспект

Наталія П. Дяченко  ^{1*}

¹ Київський університет інтелектуальної власності та права (Україна). Кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри кібербезпеки, інформаційних технологій та економіки.

* Автор-кореспондент, e-mail: n.diachenko@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.02](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.02)

Авторське право
© 2025 авторія



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Інноваційний розвиток є ключовим чинником успіху та конкурентоспроможності в сучасному світі, який динамічно змінюється. Розуміння сутності інновацій та їх впливу на економічне зростання, соціальний прогрес та сталий розвиток є важливим завданням для науковців, політиків та суб'єктів господарювання. Актуальність наукових досліджень теоретичних підходів до формування засад інноваційного розвитку обумовлена тим, що розробка ефективних стратегій та державної інноваційної політики потребує розуміння теоретичних засад інноваційного розвитку. Метою роботи є дослідження базових теоретичних положень сучасних теорій інноваційного розвитку. Ідентифіковано чинники впливу впровадження інновацій на суспільний розвиток. Виявлено, що технічний прогрес, конкуренція та державна політика є базовими чинниками ефективності інноваційної діяльності. Встановлено, що відомими фундаторами класичної економічної теорії (XVIII–XIX ст.), які наголошували на важливості оновлення товарів та послуг були Адам Сміт, Девід Рікардо та Жан-Батіст Сей; приділили увагу дослідженню впливу впровадження інновацій на суспільний розвиток й розробники теорії еволюційної економіки (XX ст.), серед яких Йозеф Шумпетер, Річард Нельсон та Сідней Вінтер; засновниками сучасної теорії інноваційних систем (XX–XXI ст.) є Крістофер Фрімен та Бенгт-Оке Лундвалл. Описано традиційну модель інноваційного розвитку – модель «потрійної спіралі», обґрунтовано переваги Концепції «четверної спіралі», яка є відносно новим підходом до розуміння та управління інноваційними процесами, що набув поширення у XXI столітті. Наголошено, що державна політика у сфері інновацій має бути спрямована на розвиток людського капіталу. Високий рівень людського капіталу формує передумови сталого економічного розвитку держави. Теорія людського капіталу має бути основою для розробки ефективної інноваційної політики.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

інновації, інноваційний розвиток, теорії інформаційних систем, громадянське суспільство.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Conceptual Foundations of the Innovative Development: Theoretical Aspect

Nataliia Diachenko  ^{1*}

¹ Kyiv University of Intellectual Property and Law (Ukraine). PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Cybersecurity, Information Technology and Economics.

* **Corresponding Author**, e-mail: n.diachenko@ukr.net

ARTICLE INFO

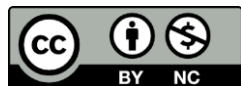
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.02](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.02)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Innovative development is a key factor of success and competitiveness in the modern world, which is dynamically changing. Scientists, politicians, and business entities need to understand the essence of innovations and their impact on economic growth, social progress, and sustainable development. The relevance of scientific research on theoretical approaches to the formation of the principles of innovative development is because the development of effective strategies and state innovation policy requires an understanding of the theoretical principles of innovative development. The work aims to study the basic theoretical provisions of modern theories of innovative development. The factors of the influence of the introduction of innovations on social development have been identified. It has been found that technical progress, competition, and state policy are the basic factors of the effectiveness of innovative activity. It has been established that the famous founders of classical economic theory (XVIII–XIX centuries), who emphasized the importance of updating goods and services, were Adam Smith, David Ricardo and Jean-Baptiste Say; the developers of the theory of evolutionary economics (XX century) also paid attention to the study of the impact of the introduction of innovations on social development, including Joseph Schumpeter, Richard Nelson and Sydney Winter; the founders of the modern theory of innovation systems (XX–XXI centuries) are Christopher Freeman and Bengt-Åke Lundvall. The traditional innovative development model is described as the "triple helix" model. The advantages of the "quadruple helix" concept are substantiated, which is a relatively new approach to understanding and managing innovation processes, which has become widespread in the XXI century. It is emphasized that state policy in the field of innovation should be aimed at the development of human capital. A high level of human capital forms the prerequisites for the sustainable economic development of the state. The theory of human capital should be the basis for the development of effective innovation policy.

KEYWORDS

innovation, innovative development, information systems theories, civil society.

1. Вступ

У ході цивілізаційного розвитку зростала потреба оновлення асортименту й поліпшення якості товарів та модернізації послуг. Поява нових знарядь праці обумовлювала зростання ефективності сільськогосподарської діяльності, розвиток ремесел, освіти та науки (табл. 1).

Таблиця 1. Вплив упровадження інновацій на суспільний розвиток

Сфера	Особливості впливу
Виробництво сільськогосподарської продукції	Поява плуга, зрошувальних систем та нових методів обробки землі, були життєво важливими для формування продовольчої безпеки.
Розвиток ремесел та торгівлі	Винахід колеса став революційним кроком у розвитку транспорту та механізмів. Винахід гончарного круга, ткацького верстата та інших інструментів сприяв розвитку ремесел та торгівлі.
Будівництво та інфраструктура	Винахід бетону, арки, купола та інших архітектурних елементів дозволив створювати більш складні та величні споруди.
Військова справа	Винахід колесниці, металевої зброї, облогових машин та інших військових інновацій відіграв важливу роль у військових конфліктах.
Культура та освіта	Винахід писемності дозволив передавати знання та інформацію на відстані та зберігати їх для нащадків. Винахід папірусу, книгодрукування та інших культурних інновацій сприяв поширенню знань та розвитку культури. Спостереження за зірками та планетами сприяло розвитку астрономії та створенню календарів.
Металургія	Винахід способів обробки металів, таких як мідь, бронза та залізо, призвів до створення нових інструментів, зброї та предметів побуту.

Джерело: узагальнено автором.

Інноваційний розвиток був важливим чинником розвитку стародавніх цивілізацій. Інновації сприяли вирішенню різноманітних завдань, з якими стикалися давні суспільства, та створювали умови для подальшого розвитку культури, економіки та технологій.

2. Огляд літературних джерел

Аналізу впливу інноваційних процесів на соціально-політичний та економічний суспільний розвиток присвячено ряд робіт вітчизняних науковців, зокрема еволюцію теоретичних підходів до інноваційного розвитку в економічній науці дослідив Б. Хахула [1]. Сутність, значення та візуалізація складових інноваційного розвитку підприємства ідентифікували К. Дорошкевич, Н. Колінко та Р. Дзвоник [2]. Методологічні підходи щодо оцінки розвитку інноваційної діяльності підприємства дослідила І. Мушеник [3]. При цьому концептуалізація інноваційного розвитку не втрачає своєї актуальності і її теоретичне осмислення потребує нових розвідок, основу яким покладено у попередніх роботах автора [4–6].

3. Постановка завдання

Метою статті є дослідження базових теоретичних положень сучасних теорій інноваційного розвитку. На виконання мети поставлено завдання ідентифікувати та систематизувати сучасні теорії інноваційного розвитку.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: історико-логічний у процесі аналізу динаміки змін теоретичних підходів обґрунтування базових положень інноваційного розвитку, групування при узагальненні теоретичних підходів;

абстрактно-логічний, синтезу, екстраполяції для обґрунтування теоретичних узагальнень та формулювання висновків.

5. Результати та обговорення

Протягом історії розвитку ринкових відносин одним з найефективніших чинників, що мотивували виробників оновлювати товари та послуги, була і є конкуренція між виробниками та торговцями.

Серед соціальних чинників вмотивування виробників оновлювати товари та послуги був і є престиж – у деяких культурах володіння певними товарами та послугами вважалося престижним, що й стимулювало виробників до створення більш розкішних та вишуканих виробів, які могли б задовольнити потреби заможних клієнтів.

Технологічний прогрес завжди був базовим рушієм інноваційного розвитку. Винаходи та відкриття нових технологій були і є наразі важливим чинником оновлення виробничих процесів, товарів та послуг.

Базовим чинником забезпечення економічного розвитку була і є державна політика, нормативні державні акти сприяли розвитку торгівлі, захищали права виробників і споживачів, сприяли впровадженню нових технологій та гарантуванню якості товарів та послуг.

Відомими фундаторами класичної економічної теорії (XVIII–XIX ст.), які наголошували на важливості оновлення товарів та послуг були Адам Сміт, Девід Рікардо та Жан-Батіст Сей.

Приділили увагу дослідженню впливу впровадження інновацій на суспільний розвиток й розробники теорії еволюційної економіки (XX ст.), серед яких Йозеф Шумпетер, Річард Нельсон та Сідней Вінтер.

Засновниками сучасної теорії інноваційних систем (XX–XXI ст.) є Крістофер Фрімен та Бенгт-Оке Лундвалл.

Теорія інноваційних систем є важливим напрямком дослідження в економіці, який вивчає як створюються, поширюються та використовуються нові знання та технології для сприяння економічному розвитку. Ці теорії розглядають інновації не як окремі події, а як складні процеси, що відбуваються в рамках взаємопов'язаних систем.

Крістофер Фрімен (англ. Christopher Freeman, 1921–2010 pp.), видатний британський економіст, який зробив значний внесок у розвиток теорії інновацій та еволюційної економіки, відомий своїми дослідженнями довгострокових економічних циклів, технологічних змін та ролі інновацій у економічному розвитку.

У своїй роботі «Економіка промислових інновацій» (англ. The economics of industrial innovation, 1974) [7] К. Фрімен розглядає інновації як складний процес, що включає не тільки наукові відкриття, але й їхнє впровадження у виробництво та поширення на ринку.

Він підкреслює, що інновації є результатом взаємодії різних чинників, таких як науково-технічний прогрес, економічні умови, соціальні потреби та інституційне середовище.

Дослідивши різні типи інновацій – продуктові, технологічні, організаційні, маркетингові та ін. – К. Фрімен зазначає, що кожен тип інновацій має свої особливості та впливає на економічний розвиток по-різному.

Дослідивши роль підприємців та фірм у інноваційному процесі К. Фрімен підкреслив, що саме підприємці є ключовими фігурами, які здатні перетворювати наукові відкриття на комерційно успішні продукти та послуги.

Вивчивши вплив інновацій на конкурентоспроможність фірм та економічне зростання К. Фрімен наголошував, що інновації є важливим чинником успіху на ринку та сприяють підвищенню продуктивності праці, створенню нових робочих місць та економічному розвитку в цілому.

К. Фрімен досліджував роль технологічних революцій у довгостроковому економічному розвитку. Він стверджував, що кожна технологічна революція (наприклад, поява парової машини, електрики, інформаційних технологій) призводить до глибоких змін в економіці та суспільстві.

Дослідивши особливості державної політики у сфері інновацій, К. Фрімен підкреслював, що держава може відігравати важливу роль у створенні сприятливого середовища для інновацій,

зокрема, шляхом підтримки наукових досліджень, розвитку інфраструктури та сприяння співпраці між різними суб'єктами інноваційного процесу.

Серед напрямків сфери досліджень К. Фрімена необхідно виокремити неошумпетеріанство, національні інноваційні системи тощо (табл. 2).

Таблиця 2. Ключові положення наукових досягнень К. Фрімена

Напрямок	Сутність
Неошумпетеріанство	К. Фрімен був одним із засновників неошумпетеріанської школи, яка розвиває ідеї Й. Шумпетера про вирішальну роль інновацій та підприємництва в економічному розвитку. Він підкреслював, що інновації є не тільки джерелом економічного зростання, але й чинником, що визначає структуру економіки та її довгострокові тенденції.
Довгі хвилі Кондратьєва	К. Фрімен досліджував довгострокові економічні цикли, відомі як хвилі Кондратьєва, пов'язані зі змінами в технологічному розвитку. Він стверджував, що кожна довга хвиля характеризується появою нових ключових технологій, які спричиняють значні зміни в економіці та суспільстві.
Національні інноваційні системи	К. Фрімен зробив внесок у розвиток концепції національних інноваційних систем, яка розглядає інновації як результат взаємодії різних акторів, таких як університети, дослідницькі інститути, підприємства та уряд. Він підкреслював важливість створення сприятливого середовища для інновацій, яке б сприяло співпраці між цими акторами та забезпечувало ефективне поширення нових знань та технологій.
Економіка науково-технічного прогресу	К. Фрімен досліджував економічні аспекти науково-технічного прогресу, зокрема, вплив технологічних змін на продуктивність, зайнятість та конкурентоспроможність. Він також вивчав роль науки і технологій у вирішенні глобальних проблем, таких як зміна клімату та сталий розвиток.

Джерело: узагальнено автором на основі [7].

Роботи К. Фрімена мають велике значення для розуміння процесів інноваційного розвитку та розробки ефективних стратегій сприяння економічному зростанню. Ідеї К. Фрімена вплинули на багатьох дослідників та політиків, які займаються питаннями інноваційного розвитку. Його роботи використовуються для аналізу сучасних економічних тенденцій та розробки стратегій сприяння технологічному прогресу. Він також був активним учасником міжнародного наукового співтовариства та зробив значний внесок у розвиток міжнародного співробітництва в галузі науки і технологій.

Бенгт-Оке Лундвалл (англ. Bengt-Åke Lundvall, 1941 р. н., Швеція), відомий економіст, професор, заслужений професор економіки на факультеті бізнесу та менеджменту Ольборгського університету (Данія), один із засновників та провідних теоретиків концепції національних інноваційних систем, зробив значний внесок у розвиток еволюційної економіки та дослідження інновацій.

Бенгт-Оке Лундвалл є автором багатьох впливових праць, які зробили значний внесок у розвиток теорії інновацій та еволюційної економіки.

Серед його ключових робіт необхідно виокремити «Національні системи інновацій: на шляху до теорії інновацій та інтерактивного навчання» (англ. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, 1992) [8], в якій автор розглядає інновації як результат взаємодії різних суб'єктів, таких як університети, дослідницькі інститути, підприємства, уряд та інші організації, що формують мережі та взаємодіють між собою для створення та поширення нових знань.

Б.-О. Лундваллом підкреслює, що успіх інновацій залежить від ефективності функціонування всієї системи, а не тільки від окремих її елементів (табл. 3).

Розроблена Б.-О. Лундваллом Концепція національних інноваційних систем, стала важливим інструментом для аналізу та порівняння інноваційного розвитку різних країн.

Його роботи використовуються для аналізу сучасних економічних тенденцій та розробки стратегій сприяння технологічному прогресу.

Теорія інноваційних систем є важливим напрямом дослідження, який вивчає інноваційний процес як складну систему взаємопов'язаних елементів.

Таблиця 3. Ключові аспекти теорії Бенгт-Оке Лундвалла

Напрямок	Характеристика
Національні інноваційні системи (НІС)	Б.-О. Лундвалл, як один з творців концепції НІС, що розглядає інновації як результат взаємодії різних суб'єктів, таких як університети, дослідницькі інститути, підприємства, уряд та інші організації, що формують мережі та взаємодіють між собою для створення та поширення нових знань, наголошував, що успіх інновацій залежить від ефективності функціонування всієї системи, а не тільки від окремих її елементів
Навчання у процесі взаємодії (англ. Learning by interacting)	Б.-О. Лундвалл, акцентуючи увагу на важливості навчання у процесі взаємодії між різними учасниками інноваційного процесу, стверджував, що знання та навички не тільки передаються, але й створюються в результаті спільної діяльності та обміну досвідом
Еволюційна економіка	Будучи прихильником еволюційного підходу до дослідження економіки Б.-О. Лундвалл розглядає економічні явища як результат еволюційного процесу, де ключову роль відіграють технологічні зміни, інновації та адаптація до нових умов
Інноваційна політика	Б.-О. Лундвалл акцентує увагу на важливості формування ефективної державної інноваційної політики спрямованої на створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності.

Джерело: узагальнено автором на основі [8].

Основними положеннями теорій інноваційних систем є системний характер інновацій та еволюційний характер розвитку (табл. 4).

Таблиця 4. Основні положення теорій інноваційних систем

Положення	Сутність
Системний характер інновацій	Інновації є результатом взаємодії різних акторів, таких як університети, дослідницькі інститути, підприємства, уряд та інші організації. Ці актори формують мережі та взаємодіють між собою, сприяючи створенню та поширенню нових знань.
Значення інституцій	Інституції, такі як закони, правила, стандарти та культурні норми, відіграють важливу роль у функціонуванні інноваційних систем. Вони можуть сприяти чи, навпаки, стримувати інноваційний розвиток.
Регіональний та національний контекст	Інноваційні системи можуть формуватися на різних рівнях – регіональному, національному або навіть глобальному. Кожен рівень має свої особливості та характеризується різним набором акторів та інституцій.
Еволюційний характер розвитку	Інноваційні системи постійно розвиваються та змінюються під впливом технологічних, економічних та соціальних чинників. Цей розвиток може відбуватися як поступово, так і стрибкоподібно.

Джерело: узагальнено автором на основі [8].

Теорії інноваційних систем є важливими для розуміння того, як відбувається інноваційний розвиток. Вони допомагають визначити ключові чинники, що впливають на успіх інновацій, та розробити ефективні стратегії сприяння інноваційному розвитку на різних рівнях.

Протягом XX–XXI століть теорії інноваційних систем зазнали значного розвитку. З'явилося багато різних підходів та моделей, які враховують різні аспекти інноваційного процесу.

Традиційно модель інноваційного розвитку розглядалась, як *модель «потрійної спіралі»* взаємодії між трьома ключовими групами суб'єктів:

- університети (освіта та наука), які є генераторами нових знань, проводять дослідження та готують кваліфіковані кадри;
- підприємства (бізнес), які комерціалізують нові знання, створюють інноваційні продукти та послуги, сприяють економічному зростанню;
- уряд (державна) – створює сприятливі умови для інновацій, фінансує дослідження, розробляє політику та регулювання.

Сучасні теорії інноваційних систем продовжують розвиватися, враховуючи нові виклики та можливості, що виникають у зв'язку з глобалізацією, цифровою трансформацією та іншими тенденціями.

Концепція «четверної спіралі» (англ. Quadruple Helix, XXI ст.) є відносно новим підходом до розуміння та управління інноваційними процесами, який набув поширення у XXI столітті. Модель «четвертої спіралі», вперше була описана в 2009 р. Ю. Караяннісом і Д. Кемпбелл. Ця концепція розширює традиційну модель «потрійної спіралі», додаючи до неї ще один елемент – громадянське суспільство, яке включає в себе громадян, громадські організації, засоби масової інформації та інші групи, що представляють інтереси суспільства (табл. 5).

Таблиця 5. Особливості впливу громадянського суспільства на ефективність інноваційних процесів

Напрямок	Сутність
Формулює суспільний попит на інновації	Визначає потреби та очікування суспільства щодо нових продуктів, послуг та технологій.
Бере участь у розробці та оцінці інновацій	Формує громадську думку щодо напрямків розвитку інновацій, їхньої безпеки та етичних аспектів.
Сприяє поширенню інновацій	Інформує громадськість про нові розробки, сприяє їхньому впровадженню та адаптації

Джерело: узагальнено автором на основі [8].

Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання у бухгалтерський облік є Серед переваг Концепції «четверної спіралі» доцільно виокремити залучення громадянського суспільства до інноваційного процесу (табл. 6).

Таблиця 6. Переваги Концепції «четверної спіралі»

Напрямок	Опис
Комплексне розуміння інноваційного процесу	Врахування інтересів та потреб усіх зацікавлених сторін, сприяння створенню більш збалансованих та ефективних інноваційних рішень.
Підвищення легітимності інновацій	Залучення громадянського суспільства до інноваційного процесу сприяє підвищенню довіри до нових розробок та їхньому успішному впровадженню.
Стимулювання соціальних інновацій	Концепція «четвертої спіралі» сприяє розвитку соціальних інновацій, спрямованих на вирішення суспільних проблем та покращення якості життя.

Джерело: узагальнено автором.

Положення Концепції «четвертої спіралі» є базовими у розвитку теорії інновацій та практики їхнього впровадження оскільки вони обумовлюють важливість залучення всіх зацікавлених сторін до інноваційного процесу та сприяють формуванню більш збалансованих та ефективних інноваційних рішень [10].

Важливою складовою сучасної теорії інноваційного розвитку є теорія людського капіталу, яка розглядає людину як носія знань, навичок та здібностей, які є ключовими чинниками економічного зростання та інновацій.

Концептуальними положеннями теорії людського капіталу, як складовою сучасної теорії інноваційного розвитку є те, що людський капітал, як сукупність набутих знань, навичок, здібностей та досвіду людини, які можуть бути використані для виробництва товарів та послуг є важливим чинником економічного зростання.

Інвестиції в освіту, охорону здоров'я та професійний розвиток сприяють накопиченню людського капіталу, адже кваліфіковані та освічені працівники є більш продуктивними та здатними створювати інноваційні продукти та послуги.

Інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню продуктивності праці, зростанню доходів та поліпшенню якості життя.

Державна політика у сфері інновацій має бути спрямована на розвиток людського капіталу. Високий рівень людського капіталу формує передумови сталого економічного розвитку держави. Теорія людського капіталу має бути основою для розробки ефективної інноваційної політики.

Важливою складовою сучасної теорії інноваційного розвитку є теорія знань, основними положеннями якої є те, що:

– знання – це інформація, яка була інтерпретована та організована людиною і може бути використана для вирішення проблем та досягнення цілей.

- знання можуть бути явними (формалізованими та задокументованими) та неявними (ті, що зберігаються в голові людини та передаються через досвід та спілкування);
- знання є важливим чинником інноваційного розвитку, адже вони використовуються для створення нових продуктів, послуг і технологій та підвищення ефективності існуючих виробничих процесів;
- знання можуть бути об'єктом купівлі-продажу на ринку знань, на якому компанії та окремі люди можуть купувати та продавати ліцензії на використання патентів, програмного забезпечення та інших видів інтелектуальної власності.

Поширення знань є важливим чинником інноваційного розвитку. Чим більше людей мають доступ до нових знань, тим більше можливостей для створення та поширення інновацій.

Теорія знань є важливою складовою сучасної теорії інноваційного розвитку. Вона підкреслює роль знань як ключового чинника інновацій та обґрунтовує необхідність інвестицій у розвиток освіти, науки та інновацій для забезпечення сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни.

Важливою складовою сучасної теорії інноваційного розвитку є мережева теорія, яка пояснює, як взаємодія між різними суб'єктами сприяє створенню та поширенню інновацій. Інновації є результатом взаємодії між різними суб'єктами, такими як університети, дослідницькі інститути, підприємства, уряд та інші організації. Ці суб'єкти формують мережі, в яких відбувається обмін знаннями, досвідом та ресурсами.

Мережі можуть бути різними за формою та структурою:

- формальними (наприклад, спільні підприємства);
- неформальними (наприклад, особисті контакти між дослідниками).

Мережева теорія є основою для розробки ефективної інноваційної політики. Державні програми, спрямовані на розвиток інновацій, мають враховувати роль мереж у інноваційному процесі та сприяти їхньому розвитку.

Інструменти мережевої теорії сприяють виявленню причин різного рівня інноваційного розвитку регіонів чи країн. Регіони з розвиненими мережами між університетами, дослідницькими інститутами та підприємствами мають більше шансів на успіх у створенні та впровадженні нових технологій.

Мережева теорія є основою для розробки ефективних стратегій розвитку інноваційного потенціалу. Компанії та регіони можуть використовувати мережеву теорію для ідентифікації ключових партнерів та побудови ефективних мереж співпраці.

Мережева теорія підкреслює важливість співпраці та обміну знаннями. Для успішного інноваційного розвитку необхідно створювати умови для співпраці між різними суб'єктами та сприяти обміну знаннями та досвідом.

Отже, мережева теорія є важливою складовою сучасної теорії інноваційного розвитку. Вона пояснює, як взаємодія між різними суб'єктами сприяє створенню та поширенню інновацій, та є основою для розробки ефективної інноваційної політики.

6. Висновки

Теоретичні підходи до формування засад інноваційного розвитку постійно еволюціонують, відображаючи зміни в економіці та суспільстві. Сучасні теорії інноваційного розвитку підкреслюють системний характер інновацій та необхідність координації між різними суб'єктами. Важливим чинником інноваційного розвитку є також участь громадянського суспільства у інноваційних процесах. Актуальність подальших наукових досліджень теоретичних підходів до формування засад інноваційного розвитку обумовлена тим, що розробка ефективних стратегій та державної інноваційної політики потребує розуміння теоретичних засад інноваційного розвитку.

References

1. Khakhula, O. (2022). Theoretical foundations of the development of innovative activity in the agricultural sector of the Ukrainian economy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (9), 55–60. <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/9>

2. Doroshkevych, K., Kolinko, N., & Dzvonyk, R. (2024). Innovative development of an enterprise: essence, meaning and visualization of components. *Ekonomichnyi prostir*, (190), 8–14. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>.
3. Mushenyk, I. (2021). Methodological approaches to assessing the development of innovative activity of an enterprise. *InterConf*, (58), 21–24. <https://doi.org/10.51582/interconf.21-22.05.2021.003>.
4. Radynskyy, S., Ratynskiy, V., Lobodina, Z., Shpylyk, S., Pohrishchuk, H., Dobizha, N., Bei, S., Diachenko, N., Diachenko, V., & Piniak, I. (2024). Devising investment strategies as a source of financial support to the development of territorial communities in the era of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6(13 (132)), 38–47. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.316235>
5. Radynskyy, S., Ratynskiy, V., Diachenko, N., Diachenko, V., Krupka, A., Lobodina, Z., Pohrishchuk, H., Dobizha, N., Shpylyk, S., & Bendiiuh, V. (2024). Improving the financing mechanism for the development of local communities based on the use of digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13 (128)), 35–46. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300908>
6. Diachenko, V., Diachenko, N., Suray, I., Novachenko, T., & Vasiurenko, O. (2022). Modern trends of innovative activity ensuring growth and sustainable development of the economy of Ukraine. *Scientific Horizons*, 25(7), 31–42. [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\).2022.31-42](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7).2022.31-42)
7. Freeman, C. (1974). The economics of industrial innovation. *Penguin Books*. https://www.researchgate.net/publication/200465537_The_Economics_of_Industrial_Innovation
8. Lundvall, B.-Å. (1992). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. *London: Pinter Publishers*. <https://doi.org/10.7135/UPO9781843318903>.
9. Diachenko, N., Aleksandrov, O., Diachenko, V., & Kovalenko, N. (2021). Innovative development as a prerequisite for increasing public trust. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (10), 103–108. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.103>
10. Aleksandrov, O., Demchenko, S., & Dyachenko, N. (2019). The activities of public organizations as a mechanism for coordinating interests in the process of forming and implementing public policy in Ukraine. In *Mental meetings: collection of scientific papers* (pp. 8–16). Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine; Siversky Institute of Regional Studies.



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Аналіз змін та адаптації підприємств до міжнародних стандартів фінансової звітності

Ольга С. Бойко ^{1*} • Лариса М. Очеретько ² • Надія В. Хоча ³

¹ Одеський національний економічний університет (Україна). Доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, к. е. н.

² Національний університет «Запорізька політехніка» (Україна). Доцент кафедри обліку і оподаткування, к. е. н., доцент

³ Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна). Доцент кафедри обліку і аудиту, к. е. н., доцент

* Автор-кореспондент, e-mail: boykodo@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.03](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.03)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) у національне фінансове поле володіє потенціалом трансформації процесів розвитку бізнесу, формуючи широкі економічні можливості та інтегруючи новітні вимоги. Метою даного дослідження є аналіз змін та адаптації підприємств до міжнародних стандартів фінансової звітності. Особлива увага в дослідженні зосереджена на перевагах та можливостях інтеграції МСФЗ, з-поміж яких – оптимізація кредитно-фінансового забезпечення бізнесу, нівелювання основних ризиків для інвесторів, мінімізація витрат на інтеграцію системи стандартизації. Обґрунтовано, що впровадження міжнародних стандартів забезпечує сприятливі передумови для інтенсифікації рівня прозорості фінансової звітності та розвитку публічного управління в бізнес-секторі, що гарантує оптимізацію інвестиційного клімату. Детерміновано основні супутні ризики та виклики, у тому числі – підвищену ресурсну потребу в адаптаційний період, необхідність налагодження ефективної комунікації між зацікавленими сторонами, важливість моніторингу та контролю. Адаптація національного бізнес-сектору до МСФЗ дозволить не лише оптимізувати процеси фінансової звітності, інвестиційного планування та управління, але й сприятиме досягненню фінансової стабільності суб'єкту господарювання та підвищенню конкурентоспроможності компаній на міжнародному ринку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

міжнародні стандарти звітності, фінансова звітність, динаміка, адаптація, інвестиційний клімат, бізнес-процеси.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Analysis of Changes and Adaptation of Enterprises to International Financial Reporting Standards

Olga Boiko ^{1*} • Larysa Ocheretko ² • Nadiia Khocha ³

¹ Odesa National Economic University (Ukraine). Associate Professor of the Department at Accounting, Analysis and Audit, Ph.D. in Economics

² National University "Zaporizhzhia Polytechnic" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Accounting and Taxation, Ph.D. in Economics, Associate Professor

³ Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine). Associate Professor at the Department of Accounting and Auditing, Ph.D. in Economics, Associate Professor

* **Corresponding Author**, e-mail: boykodo@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.03](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.03)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Reliability and transparency of financial statements, prompt identification of inconsistencies and control over the efficiency of financial and economic activities are considered to be issues of primary importance in an unstable operating environment. The introduction of IFRS into the national economic environment in a crisis and amidst socio-political instability has the potential to upgrade the business sector and expand development opportunities. The purpose of this study is to analyze changes and adaptation of enterprises to international financial reporting standards. Particular attention in the study is focused on the advantages and capabilities of IFRS integration, among which-optimization of credit and financial support of business, leveling the main risks for investors, minimizing the costs of integration of the standardization system. The situation is complicated by the rapid dynamics of the macro- and microeconomic environment, which requires the transfer of internationally accepted financial reporting standards with appropriate consolidation in the legal framework. It is substantiated that the introduction of international standards provides favorable preconditions for intensification of the level of transparency of financial reporting and the development of public administration in the business sector, which guarantees optimization of the investment climate. The main related risks and challenges are determined, including an increased resource need for the adaptation period, the need to establish effective communication between interested parties, the importance of monitoring and controlling. Adaptation of the national business sector to IFRS will not only optimize the processes of financial reporting, investment planning and management, but will also help to achieve the financial stability of the entity and increase the competitiveness of companies in the international market.

KEYWORDS

international reporting standards, financial statements, dynamics, adaptation, investment climate, business processes.

1. Вступ

У сучасних реаліях економічного розвитку індикатор надійності, достовірності та прозорості фінансової звітності позиціонується впливовим фактором у контексті розвитку бізнес-сектору та формування ефективних управлінських рішень. МСФЗ репрезентує фінансову документацію як основне надійне джерело фінансової інформації щодо показників стану суб'єкту господарювання та прогнозування їх динаміки.

Трансфер міжнародних усталених норм податкового та бухгалтерського законодавства зумовлює підвищення частоти ймовірних помилок, що актуалізує вагомість забезпечення відповідності фінансової звітності жорстким вимогам щодо достовірності, точності та прозорості. Ситуація ускладнюється стрімкою динамікою макро- та мікроекономічного середовища, що вимагає трансферу міжнародних усталених норм фінансової звітності з відповідним закріпленням у законодавчо-правовому полі.

Міжнародні стандарти фінансової звітності позицінуються універсальною «мовою» фінансової документації в середовищі глобального ринку. Питання змін під їх впливом у практиці фінансової звітності в бізнес-секторі України набуває наразі особливого функціоналу, зважаючи на активні євроінтеграційні процеси та прагнення інтеграції національних компаній до міжнародного ринку на умовах високої конкурентоспроможності. Це підкреслює важливість адаптації підприємств до МСФЗ в умовах нестабільного економічного середовища, що визначає основну проблематику даного дослідження.

2. Огляд літературних джерел

Питання поступу теоретико-методологічного підґрунтя та практичного впровадження системи МСФЗ в умовах національного розвитку бізнес-сектору входить в коло наукових досліджень вітчизняних і закордонних авторів. Зокрема, Я. Скриль, В. Бура [1] резюмують відсутність дієвого алгоритму інтеграції міжнародних стандартів фінансової звітності у національному економічному полі; С. Кононенко та ін. [2] досліджують проблеми забезпечення достовірності інтегрованої фінансової звітності; І. Орлов, Д. Захаров [3] детермінують сутність МСФЗ в контексті функціоналу управлінської діяльності в варіативних умовах економічного середовища.

Водночас І. Шушакова та ін. [4], С. Онешко та ін. [5] звертають особливу увагу на трансформацію інформаційного потенціалу цифрового економічного простору. Ключовими публікаціями останніх років в контексті дослідження впливу змін, інтегрованих міжнародними стандартами у національне поле фінансової звітності, вивченням дотичних викликів позицінуються роботи Г. Ісаншиної [6], Т. Маренич [7], О. Назаренко [8], а також А. Сакун, О. Пристемський [9].

Ряд зарубіжних дослідників, у тому числі А. Alzeban [10], N. Albu та ін. [11], Н. Al-Shaer [12] аналізують підходи до імплементації МСФЗ в існуюче бізнес-середовище, актуалізують значущість управлінських процесів в даному контексті та розглядають низку ймовірних викликів та труднощів.

Водночас наразі низка аспектів адаптаційного процесу до МСФЗ в умовах економічної невизначеності та кризи залишаються маловивченими, що визначає потребу в розширеному дослідженні.

3. Постановка завдання

Мета даного дослідження є аналіз змін та адаптації підприємств до міжнародних стандартів фінансової звітності.

4. Результати та обговорення

Концепція вдосконалення та уніфікації системи фінансової звітності має на меті задоволення динамічних потреб економічного середовища, що трансформується

комплементарно суспільним змінам. Глобальна цифровізація вимагає стандартизації основних елементів ключових фінансових процесів. При цьому, кожна компонента МСФЗ володіє певним функціоналом щодо уніфікації подання, обробки, акумуляції та інтерпретації інформативних фінансових даних у певному контексті [13].

Стандартизація фінансової звітності в національному контексті шляхом інтеграції МСФЗ володіє низкою потенційних переваг в аспектах підвищення достовірності, точності та прозорості, а також оптимізації міжнародних взаємин на фінансовому ринку та підвищення інвестиційної привабливості (табл. 1).

Таблиця 1 Потенційні переваги адаптації підприємств до МСФЗ

Потенційна перевага	Специфічні особливості
Залучення капіталу	Інтеграція МСФЗ підвищує рівень доступності капіталу, розширює можливості кредитування та інтенсифікує рівень довіри інвесторів
Інтенсифікація рівня прозорості фінансової звітності	МСФЗ підвищують рівень достовірності, точності та фінансової звітності, що дозволяє безперешкодно порівнювати, аналізувати, інтерпретувати фінансові результати діяльності компаній у контексті публічного управління
Мінімізація витрат	Інтеграція універсальних інструментів МСФЗ скорочує витрати на ведення обліку фінансових операцій
Глобалізована універсальність	МСФЗ є затвердженими та успішно інтегрованими у переважній більшості розвинених країн світу, що інтенсифікує інвестиційний процес, сприяє ефективному обміну інформацією, залученню нових ринків
Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності	Впровадження МСФЗ наділяє компанії перевагами на міжнародному фінансовому ринку, адже їх діяльність не потребує адаптації фінансової звітності до країни ведення діяльності чи економічної співпраці
Оптимізація системи управління	За посередництва МСФЗ компанії отримують доступ до вичерпної та достовірної фінансово-економічної інформації, що суттєво спрощує процес прийняття ефективних управлінських рішень

Джерело: власна розробка авторів.

В умовах соціально-економічної нестабільності, що характерна для сучасного стану розвитку бізнес-сектору в Україні, формується очевидна необхідність оптимізації системи фінансової звітності з метою підвищення прозорості та достовірності, забезпечення конкурентних переваг компаній та розширення ринків їх діяльності. Активні євроінтеграційні процеси створюють передумови для інтеграції ефективною усталеної системи міжнародних стандартів, що підлягає регулярному перегляду та апгрейду. Процес повинен відбуватись в контексті національних реалій водночас із дотриманням усіх уніфікованих стандартів [14].

Інтеграція МСФЗ вимагає забезпечення підґрунтя для цифрового розвитку бізнесу, що передбачає вдосконалення фінансових технологій, стрімкий розвиток онлайн-платформ, підвищення діджитал-компетентності населення. Індикатори розвитку цифрової фінансової інклюзії суспільства України є значно нижчими, ніж у розвинених країнах ОЕСР (рис. 1).

Трансформація бізнес-процесів у цифровій економіці дає змогу бізнесу підвищити рівень фінансової безпеки, адже дозволяє роботизувати левову частку рутинних процесів, що підвищує ефективність управління ризиками та мінімізує ризик помилки та впливу людського фактора. Все це сприятливо впливає на процеси адаптації до МСФЗ.

Зазначимо, що у досліджуваному контексті виникає необхідність забезпечення відповідності кваліфікації трудового ресурсу міжнародним вимогам, що актуалізує організацію навчальних програм та курсів перекваліфікації для фінансових спеціалістів. Іншим дотичним викликом вбачається необхідність оптимізації нормативно-правового поля до вимог МСФЗ. Зокрема, апгрейду потребує податкове законодавство, уніфікація галузевої термінології, стандартизація звітності, із належним методичним забезпеченням з окреслених питань.

Інтеграція МСФЗ в українське фінансове поле потребує створення ефективної системи моніторингу та контролю, а також внутрішнього та незалежного аудиту. Аудит фінансової звітності позиціонується ключовим засобом підтвердження достовірності та неупередженості фінансової інформації, що дозволяє знизити фінансові ризики, інтенсифікувати рівень довіри зі сторони потенційних партнерів та інвесторів, підвищити конкурентоспроможність компанії.

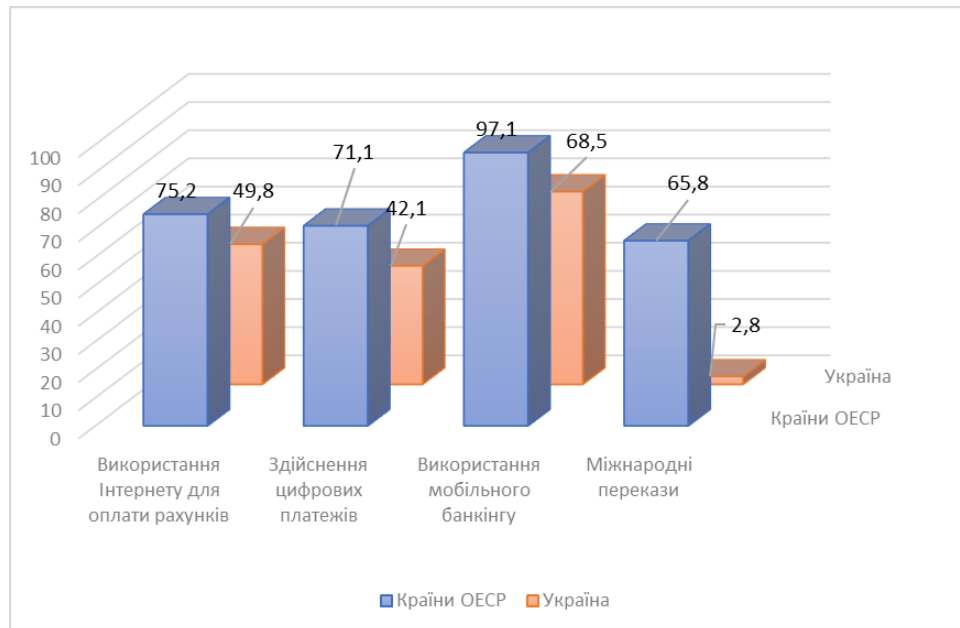


Рисунок 1. Рівень цифрової фінансової інклюзивності у 2023 році, % населення
Джерело: Financial Inclusion Data. Global Findex [15].

Для того, щоб інтеграція МСФЗ в Україні була не вимушеною реальністю, а обґрунтованою необхідністю подальшого економічного розвитку, необхідно забезпечити злагоджену взаємодію між державою та бізнесом. Прозорість фінансової звітності, оперативна ідентифікація невідповідностей та контроль ефективності фінансово-господарської діяльності позиціонуються питаннями першочергової актуальності в умовах нестабільного середовища функціонування.

6. Висновки

Інтеграція міжнародних стандартів фінансової звітності у національне економічне середовище наділена потенціалом ефективного апгрейду процесів розвитку бізнесу, формуючи широкі можливості для розвитку. Серед основних переваг та можливостей, що виникають внаслідок впровадження МСФЗ, варто виділити оптимізацію кредитно-фінансового забезпечення бізнесу, нівелювання основних ризиків для інвесторів, мінімізацію витрат на інтеграцію системи стандартизації. Загалом, зазначене сприяє підвищенню інвестиційної привабливості бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності компаній на міжнародному ринку.

Інтенсифікація рівня прозорості фінансової звітності та розвитку публічного управління в бізнес-секторі шляхом впровадження МСФЗ супроводжується певними ризиками та викликами, зокрема – підвищеною ресурсною потребою в адаптаційний період, необхідністю налагодження ефективної комунікації між зацікавленими сторонами, важливістю моніторингу та контролю.

Адаптація національного бізнес-сектору до МСФЗ сприятиме досягненню фінансової стабільності суб'єктів господарювання на національному ринку та успішній інтеграції до міжнародного бізнес-середовища. Разом з тим, інтеграція МСФЗ потребує адаптації шляхом комплексної реалізації інформаційних, організаційних, контрольних мір.

References

1. Skryl, V. V., & Bura, Ya. A. (2022). Rozvytok finansovoi sfery Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Development of the financial sector of Ukraine in the context of European integration]. In *Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference Development of the Financial Market in Ukraine: Threats, Problems, and Prospects* (pp. 12–14). Poltava: Natsionalnyi universytet imeni Yuriiia Kondratiuka. <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/12056> (in Ukrainian)
2. Kononenko, S., Kononenko, L., & Nazarova, H. (2023). Standartyzatsiia i sertyfikatsiia v obliku i audyti yak faktor pidvyshchennia nadiinosti ta doviry do informatsiinoho zabezpechennia korystuvachiv finansovoi

- zvitnosti [Standardization and certification in accounting and auditing as a factor in increasing the reliability and trust in the information support of financial reporting users]. *Nauka i Tekhnika Sohodni*, 9(23), 195–206. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-195-206) (in Ukrainian)
3. Orlov, I., & Zakharov, D. (2023). Doslidzhennia problemy zabezpechennia dostovirnosti intehrovanoї zvitnosti [Research of the problem of ensuring the reliability of integrated reporting]. *Problemy Teorii ta Metodolohii Bukhhalterskoho Obliku, Kontroliu i Analizu*, 1(54), 46–51. [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-1\(54\)-46-51](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-1(54)-46-51) (in Ukrainian)
4. Shushakova, I., Ziabchenkova, H., & Kozub, M. (2021). Kontseptsii zblyzhennia system bukhhalterskoho obliku ta finansovoho zvituvannia [Concepts of convergence of accounting and financial reporting systems]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (30). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-9> (in Ukrainian)
5. Oneshko, S., Drozdova, O., & Ivanova, N. (2023). Shchodo zrostannia informatsiinoho potentsialu tsyfrovoho ekonomichnogo prostoru: Modernizatsiia bukhhalterskoho obliku ta audytu v Ukraini [On the growth of the information potential of the digital economic space: Modernization of accounting and auditing in Ukraine]. *Akademichni Vizii*, (21). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/446> (in Ukrainian)
6. Isanshyna, H. Yu. (2019). Osoblyvosti zastosuvannia mizhnarodnykh standartiv bukhhalterskoho obliku finansovoi zvitnosti v Ukraini [Features of the application of international accounting standards for financial reporting in Ukraine]. *Efektivna Ekonomika*, (4). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6994> (in Ukrainian)
7. Marenych, T. H. (2021). MSFZ v Ukraini: Problemy praktychnoho zaprovadzhennia [IFRS in Ukraine: Problems of practical implementation]. *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni Nauky*, (1), 70–83. <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-1-70> (in Ukrainian)
8. Nazarenko, O. (2023). Osoblyvosti formuvannia, konsolidatsii ta audytu pokaznykiv finansovoi zvitnosti biznes-subiektiv v konteksti mizhnarodnykh standartiv [Features of the formation, consolidation and audit of financial reporting indicators of business entities in the context of international standards]. In *Transformatsiia suspilnykh vidnosyn v umovakh tsyvilizatsiinykh zmin: Kolektyvna monohrafiia* (pp. 275–299). Kharkiv: SH NTM “Novyi kurs”. <https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/10684> (in Ukrainian)
9. Sakun, A., & Prystemskyi, O. (2023). Arhumentuvannia roli oblikovoi polityky yak systemoutvoriuiuchoho instrumentu v bukhhalterskomu prostori pidpriemnytstva [Argumentation of the role of accounting policy as a system-forming tool in the accounting space of entrepreneurship]. *Scientific Collection «InterConf+»*, 30(143), 80–90. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2023.009> (in Ukrainian)
10. Alzeban, A. (2020). The impact of audit committee, CEO, and external auditor quality on the quality of financial reporting. *Corporate Governance*, 20(2), 263–279. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2019-0204>
11. Albu, N., Albu, C., & Gray, S. (2020). Institutional factors and the impact of international financial reporting standards: The Central and Eastern European experience. *Accounting Forum*, 44(3), 184–214. <https://doi.org/10.1080/01559982.2019.1701793>
12. Al-Shaer, H. (2020). Sustainability reporting quality and post-audit financial reporting quality: Empirical evidence from the UK. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2355–2373. <https://doi.org/10.1002/bse.2507>
13. Elliott, W., Fanning, K., & Peecher, M. (2020). Do investors value higher financial reporting quality, and can expanded audit reports unlock this value? *The Accounting Review*, 95(2), 141–165. <https://doi.org/10.2308/accr-52508>
14. Assad, N., & Alshurideh, M. (2020). Financial reporting quality, audit quality, and investment efficiency: Evidence from GCC economies. *WAFFEN-UND Kostumkunde Journal*, 11(3), 194–208. <https://surl.gd/kjlvyz>
15. Financial Inclusion Data. (2023). *Global Findex*. <http://globalfindex.worldbank.org>



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій

Вадим А. Василенко ^{1*} • Світлана О. Степуріна ² •

Катерина Г. Михайльова ³

¹ Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (Україна). Аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу.

² Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Україна). Доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, канд. екон. наук, доцент.

³ Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (Україна). Професор кафедри соціології та гуманітарних дисциплін, д-р соціол. наук, професор.

* Автор-кореспондент, e-mail: management@snu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.04](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Вплив воєнного конфлікту на бізнес-процеси та пошук оптимальних шляхів адаптації компаній до ситуації, що склалася, став ключовим викликом для управлінців. Для функціонування та розвитку компаній в умовах військового конфлікту та кризових ситуацій необхідно в першу чергу приділяти увагу розробці ефективних стратегій і тактик, які дозволять компаніям залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стійкість і успішність своєї діяльності в умовах військової напруженості та загроз. Адаптивні стратегії забезпечують своєчасне реагування на зміни та здатність адаптуватися до нових ситуацій, щоб зберегти стійкість, економічну безпеку та конкурентоспроможність в кризових умовах. Це зумовлює необхідність визначення стратегій адаптації бізнесу до складних умов та змін в умовах економічної, політичної та соціальної нестабільності. Аналіз та розробка нових підходів до стратегій адаптації представляє собою комплексний управлінський підхід, спрямований на досягнення стратегічних цілей шляхом гнучкого реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Стратегії адаптації дозволяють компаніям не тільки успішно впроваджувати зміни, але й залишатися конкурентоспроможними в умовах постійного динамізму ринкових умов і технологічних інновацій. Саме тому для сучасних компаній важливо мати чітку стратегію адаптації, щоб пристосуватися до нових умов, використовувати інноваційні технології, диверсифікувати виробничі потужності, активно співпрацювати зі своїми працівниками та клієнтами, залишатися конкурентоспроможними та навіть зміцнювати свої позиції на ринку. Про необхідність адаптації бізнесу в умовах воєнного часу свідчить розробка ефективних адаптаційних стратегій. Визначено ключові стратегії адаптації бізнесу залежно від напрямку дій та сфери впливу з метою збереження гнучкості та швидкого реагування на зміни. Для забезпечення ефективної адаптації в кризових ситуаціях, надано рекомендації щодо впровадження ефективного стратегічного адаптаційного підходу для бізнесу в умовах воєнного часу. Запропоновано інноваційні підходи до стратегій адаптації бізнесу в кризових ситуаціях, які не тільки забезпечують виживання підприємства, а й створюють можливості для подальшого розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

адаптація, криза, бізнес, ризик, стратегія, гнучкість, інноваційні підходи.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Strategies for Business Adaptation in War and Crisis Situations

Vadym Vasylenko ^{1*} • Svitlana Stepurina ² • Kateryna Mykhaylyova ³

¹ Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (Ukraine). Postgraduate student at the Department of Public Administration, Management and Marketing.

² National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, PhD in Economics, Associate Professor.

³ Kharkiv University of Humanities' "People's Ukrainian Academy" (Ukraine). Professor at the Department of Sociology and Humanities, Doctor Science (Sociology), Professor.

* Corresponding Author, e-mail: management@snu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.04](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Analyzing the impact of military conflict on business processes and finding the best ways for companies to adapt to the current situation has become an important challenge for management. In order for companies to function and develop in the face of military conflict, they need to focus on developing effective strategies and tactics that will enable them to remain competitive and ensure the sustainability and success of their operations in the face of military tension and threats. Adaptive strategies ensure timely response to change and the ability to adapt to new circumstances in order to maintain sustainability, economic security, and competitiveness in times of crisis. To do so, it is necessary to identify business adaptation strategies to difficult situations and changes in the context of economic, political, and social instability. Analyzing and developing new approaches to adaptive strategies is a comprehensive management approach that aims to achieve strategic objectives by responding flexibly to changes in the external and internal environment. Adaptive strategies enable companies not only to successfully implement change, but also to remain competitive in the face of the constant dynamism of market conditions and technological innovation. That is why it is important for modern companies to have a clear adaptation strategy in order to adapt to new conditions, use innovative technologies, diversify production capacities, actively cooperate with their employees and customers, remain competitive and even strengthen their market position. The need for business adaptation in wartime is evidenced by the development of effective adaptation strategies. Identify key strategies for business adaptation according to the direction of action and sphere of influence in order to maintain flexibility and respond quickly to change. Provide recommendations for implementing an effective strategic adaptation approach for business in wartime to ensure effective adaptation in crisis situations. Propose innovative approaches to business adaptation strategies in crisis situations that will not only ensure the survival of the enterprise, but also create opportunities for further development.

KEYWORDS

adaptation, crisis, business, risk, strategy, flexibility, innovative approaches.

1. Вступ

Під час війни та кризи зовнішнє середовище може бути надзвичайно мінливим і непередбачуваним. Постійні зміни політичних, економічних і соціальних умов ускладнюють довгострокове планування і прогнозування. Це робить складним завданням формування ефективних стратегій на період місяців або років. Кризи можуть призвести до значного скорочення доходів, проблем з ліквідністю, збільшення заборгованості та інших фінансових труднощів. Це може стати серйозною проблемою для МСП, які не мають достатніх резервів для подолання цих труднощів. Війни та кризи змінюють не лише економічні умови, але й соціальні потреби та пріоритети. Тому підприємствам доведеться адаптувати свої існуючі моделі або перейти до нових форм діяльності. Виклик полягає в тому, як змінити бізнес-моделі швидко та ефективно, не втративши при цьому ключових конкурентних переваг.

Військова агресія росії проти України стала причиною соціально-економічної кризи в країні, а також має деструктивні тенденції у світовій економіці. Критична ситуація в країні та нестабільні тенденції у світовій економіці змусили промислові підприємства працювати в кризових умовах. У цих умовах необхідна розробка таких стратегій, що дозволяють формувати стратегії розвитку підприємств, адаптовані до певних умов невизначеності. В свою чергу, «економічне зростання визначається результатами ефективної реалізації грошово-кредитної політики для досягнення макроекономічних цілей та забезпечення фінансової стабільності» [1]. Це дозволить підприємствам формувати орієнтовні сценарії майбутнього розвитку або адаптуватися до найбільш ймовірного його варіанту. У практиці стратегічного управління при формуванні стратегії адаптації розвитку підприємства невизначеність умов функціонування підприємства може бути представлена різними типами, відповідно яких розробляються стратегії адаптації.

Серед викликів, з якими сьогодні стикаються український бізнесі, експерти називають не лише невизначеність. Серед них: руйнування логістичних маршрутів, нестача транспортних засобів, необхідність перегляду стратегій продажів і маркетингу, брак фахівців через мобілізацію та виїзд українців, втрату ринків збуту та обмеження для внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Серйозними викликами стали також окупація частини територій і тимчасова недоступність для компаній виробничих потужностей і складів.

При цьому п'ятірка головних бізнес-пріоритетів у 2024 році, згідно з опитуванням, проведеним сайтом з працевлаштування work.ua, залишилася незмінним пошук нових ринків та клієнтів (54% бізнесів), збереження команди (44%), утримання поточних ринків та клієнтів (36%), розширення команди (28%) та збереження заробітної плати (24%) є ключовими пріоритетами. Розширення бізнесу також є пріоритетом для 26% підприємств; підвищення рівня оплати праці та забезпечення безпечних умов праці (21%) [2].

Дослідження стратегій адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій мають бути спрямовані на вирішення вищезазначених проблем, які є основними перешкодами на шляху до ефективної адаптації. Вирішення цих проблем дозволить не лише підтримати діяльність підприємств, а й забезпечити їхню стійкість у майбутньому, відкриваючи нові можливості розвитку в умовах змін.

Стратегія розвитку компанії забезпечує не тільки існування компанії та утримання позицій на ринку, але й дозволяє більш ефективно використовувати фізичні, трудові та фінансові ресурси, оптимізує портфель продуктів і послуг, максимізує віддачу від інвестиційного капіталу та задовольняє потреби споживачів. Стратегія адаптації компанії повинна враховувати можливі негативні ситуації та передбачати коригувальні заходи для забезпечення адаптації до нової ситуації. У цьому контексті перед українськими підприємствами постала проблема розробки та впровадження стратегій не лише виживання в умовах війни, а й післявоєнного відтворення та розвитку в умовах глобалізації.

2. Огляд літературних джерел

Важливі аспекти формування та розвитку стратегій адаптації бізнесу в кризових ситуаціях висвітлювалися низкою науковців. Зокрема, О. Пригара та Л. Ярош-Дмитренко [3]

продemonстрували важливість стратегічного управління для успішної адаптації підприємств до надзвичайних ситуацій у бізнес-середовищі. А. Дацюк, К. Процак та Т. Городня [4] у своєму дослідженні підприємств воєнного часу визначили фактори, що впливають на адаптивність. Р.В. Грінченко, К.А. Кисличко, В.Г. Нечепелюк, В.С. Онищук [5] надали рекомендації щодо покращення бізнес-середовища.

О. Ципліцька та О. Дейнеко [6] довели ефективність переходу від директивних до гнучких методів планування. Я. Юхман та О. Бережницький [7] проаналізували складові адаптаційного потенціалу та запропонували інструмент для оцінювання адаптивного потенціалу підприємств.

А. Круглянюк [8, с. 51] на основі міжнародного досвіду та аналізу українських реалій надав рекомендації щодо адаптації міжнародних стратегій управління для підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств, які стикаються з військовими викликами. Л. Ляхович [9, с. 139] на основі аналізу міжнародного досвіду та реалій України представив альтернативи стратегічних дій та обґрунтування бізнес-стратегій на стадіях виживання, відновлення та поживлення. В. Бугайчук, Є. Кривульський та К. Глуза [10] продемонстрували, що функціональна стратегія розвитку є дорожньою картою підприємства та допомагає визначити його пріоритети. Р. Гармаш [11] вказує на те, що функціональна стратегія розвитку є дорожньою картою підприємства та допомагає визначити пріоритети залежно від ступеня невизначеності зовнішніх умов.

Незважаючи на значний інтерес дослідників до цього питання, у вітчизняній науці не вистачає систематизації, узагальнення чітко структурованих, розроблених та інноваційних підходів до стратегій адаптації бізнесу в умовах війни. Це зумовило необхідність досліджень з фокусом на формування стратегій адаптації бізнесу в умовах війни та кризи.

3. Постановка завдання

Мета статті – формування інноваційних підходів щодо розроблення стратегій адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій.

4. Результати та обговорення

Аналіз впливу війни та кризових ситуацій на бізнес є важливим кроком у розумінні того, як екстремальні зовнішні чинники можуть змінити робоче середовище бізнесу. Війна та кризові ситуації суттєво впливають на економіку, бізнес і навіть соціальну структуру суспільства та здатні призвести до дестабілізації за певними напрямками впливу:

- Економіка (скорочення виробничих потужностей, зниження попиту, інфляція та девальвація валюти, порушення торгових відносин).
- Логістика (зупинка або обмеження постачання сировини, пошкодження інфраструктури, мобілізація ресурсів).
- Фінанси (зниження доходів, зростання витрат, інвестиційна невизначеність, податковий тягар).
- Соціально-організаційні процеси (мобільність співробітників, зміни в організаційній структурі).
- Соціальне середовище (підвищення невизначеності, розмитість критеріїв конкурентоздатності, обмеженість трудових ресурсів).
- Психологічна «крихкість» (зниження рівня стесостійкості, ментальне здоров'я).
- Рівень ризику (фізична безпека активів, правові наслідки).
- Зміна споживчих потреб (тяжіє в сторону потреб першої необхідності).

Врахування вищезгаданих факторів формує основу рішення щодо побудови адаптивних стратегій, які допомагають компаніям не тільки пережити кризу, але й ефективно підтримувати конкурентоспроможність і знаходити нові можливості для зростання в невизначених умовах.

Стратегії адаптації є важливими для того, щоб підприємства успішно працювали в нестабільних і непередбачуваних ринкових умовах. Сучасне бізнес-середовище характеризується зростанням ризиків, швидкими змінами технологій, політичними та економічними викликами, що вимагає від компаній здатності швидко реагувати на кризові

ситуації. Неспроможність розробити або реалізувати стратегії адаптації може призвести до значних збитків, репутаційної шкоди або навіть до повного банкрутства компанії.

Систематизація основних стратегій адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій допомагає чітко визначити, як компанії повинні діяти, щоб зберегти життєздатність, стабільність і розвиток. Ці стратегії можна розділити на кілька основних категорій, залежно від спрямованості дій та сфери впливу (рис. 1).



Рис. 1. Ключові стратегії адаптації бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі [13; 14].

Основні стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій повинні бути гнучкими і багатофункціональними. Вони повинні враховувати різні аспекти діяльності компанії: від фінансової стабільності до технологічної адаптації. Ретельно сплановані стратегії дозволяють зберегти конкурентоспроможність і виживати в умовах нестабільності.

Розглядаючи стратегії адаптації бізнесу у воєнний час, можна виділити кілька нових підходів і стратегій, які ще не отримали широкого наукового висвітлення, але є ефективними в умовах постійних змін і конфліктів. До них відноситься [12, с. 194]:

1. Мікродиверсифікація бізнес-моделей. Традиційно компанії прагнуть диверсифікувати свою діяльність на рівні продукту або ринку. Однак у воєнний час може бути корисною мікродиверсифікація, коли компанії адаптуються до місцевих умов і створюють міні-підрозділи або невеликі «незалежні» проекти, які можуть працювати автономно в різних регіонах і секторах.

2. Глобальна співпраця між МСП. МСП, які часто стикаються з економічними труднощами через війну, можуть об'єднувати ресурси та досвід у формі кооперативних альянсів. Такі альянси можуть розширити можливості для спільних закупівель та фінансування, захистити підприємства від дестабілізуючих факторів завдяки колективній роботі, зменшити витрати та підвищити стійкість до криз.

3. «Гнучка інтеграція» у виробничий ланцюжок. Ця стратегія передбачає створення гнучких моделей постачання та виробництва, які дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни в доступності сировини, робочої сили та технологій. Сюди входить використання нових моделей взаємодії з постачальниками (наприклад, співпраця на платформі та створення мереж місцевих постачальників).

4. Емоційний брендинг і соціальна відповідальність У воєнний час споживачі більш чутливі до емоційних аспектів брендів. Компанії можуть розробити стратегії емоційного зв'язку зі своїми клієнтами через соціальну відповідальність, підтримку місцевих громад або участь у проектах реконструкції.

5. Стабільні автономні регіональні мережі. Створюючи автономні регіональні мережі, компанії можуть продовжувати працювати в певному регіоні навіть тоді, коли великі глобальні або національні операції зупиняються через військові дії. Це забезпечує незалежність від великих центральних центрів і допомагає підтримувати діяльність в умовах серйозних потрясінь.

6. Модель «підтримка в умовах змін». Ця стратегія зосереджена на створенні моделей підтримки партнерів і клієнтів, які стикаються зі змінами. Наприклад, компанії можуть надавати підтримку постачальникам, партнерам і клієнтам у формі консультацій, навчання та допомоги в адаптації до нових ситуацій.

7. Платформа для інтеграції у післявоєнну відбудову. Розробка платформи для співпраці між бізнесом, державними установами та міжнародними організаціями з метою відбудови. Це включає в себе інфраструктурні проекти, економічну реконструкцію та інноваційні рішення для підвищення безпеки та стійкості місцевої економіки.

8. Інтеграція культурної та соціальної стійкості у бізнес-процеси. Передбачається змістити фокус на підтримку соціальних аспектів, таких як культура, спадщина та місцеві ініціативи, які можуть сприяти сталому розвитку та згуртованості. Це може бути важливо для національних та регіональних брендів.

Вочевидь, нові стратегії поєднують моделі атомізації, локалізації бізнес-діяльності з моделями глобальної підтримки та взаємодії. Такі стратегії можуть бути корисними в умовах війни, дозволяючи компаніям не лише вижити, але й позитивно адаптуватися до нових ситуацій та будувати нові можливості для майбутнього.

Для ефективної адаптації під час війни та кризи компаніям потрібен системний підхід. Нижче наведено рекомендації, які допоможуть компаніям ефективно адаптуватися до нових умов (табл. 1).

Таблиця 1. Шляхи ефективного впровадження ефективних стратегічних адаптаційних підходів бізнесу в умовах війни*

Адаптаційні підходи	Дії	Переваги
Впровадження плану безперервності бізнесу	Визначення найбільш вразливих напрямків бізнесу, розробка заходів щодо їх мінімізації	Дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації, знижуючи ймовірність серйозних втрат
Фінансова стабільність	Інвестиції в заходи, з метою скорочення витрат. Проведення перемовин з кредиторами та постачальниками щодо отримання більш гнучких умов платежів чи термінів постачання	Забезпечення достатнього рівня ліквідності для підтримки діяльності компанії в умовах кризових змін
Диверсифікація діяльності та ринків	Проведення аналізу ринків і споживчих тенденцій, які відповідатимуть вимогам поточної ситуації; пошук нових можливостей для співпраці для розширення каналу збуту	Зменшення залежності від одного ринку чи продукту, що дає більшу стійкість бізнесу до змін у зовнішньому середовищі
Підтримка та збереження ключових кадрів	Впровадження гнучких умов праці, мотивація працівників; підвищення кваліфікації персоналу; розвиток soft-skills	Збереження лояльності персоналу, підвищення продуктивності та зменшення ризику втрати кваліфікованих кадрів

Адаптаційні підходи	Дії	Переваги
Адаптація маркетингових і комунікаційних стратегій	Перехід або адаптація існуючих каналів для онлайн-платформ, вдосконалення комунікацій з клієнтами через соціальні месенджери; проведення рекламних кампаній	Підтримка лояльності клієнтів та розширення бази через нові канали продажів
Інвестиції в технології та інновації	Впровадження діджитал стратегій у виробництво; використання онлайн-платформ для управління бізнесом	Зниження витрат, підвищення ефективності, краща адаптація до змінюваного середовища
Інформаційна безпека та кібербезпека	Впровадження сучасних систем захисту даних та зберігання інформації; навчання працівників основам безпеки в мережі	Запобігання витоку інформації та збереження репутації компанії
Гнучкість у зміні бізнес-моделей	Оцінювання поточних стратегій та своєчасне прийняття рішень	Збереження конкурентоспроможності і можливість швидко адаптуватися до змін
Розширення партнерств та мережі контактів	Укладання угод з постачальниками, партнерами для досягнення спільних цілей, пошук нових каналів збуту або зниження витрат через співпрацю	Розширення можливостей для компанії, зниження ризиків, зміцнення позицій на ринку

Джерело: сформовано авторами на основі [15, с. 469].

Реалізація ефективного адаптаційного підходу вимагає підходу, який охоплює всі аспекти діяльності компанії. Ключовими елементами є готовність до можливих кризових ситуацій, диверсифікація ризиків, готовність до впровадження інновацій, фінансової стабільності та розвитку персоналу. Приділяючи увагу кожному з цих аспектів, компанії можуть не лише пережити кризу, але й знайти нові можливості для функціонування та зростання у нестабільному середовищі.

У цьому контексті ми пропонуємо інноваційний підхід, який стає необхідним для швидкої адаптації та забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах війни (рис. 2).

Інноваційні підходи до формування стратегій адаптації бізнесу в умовах воєнного часу містять потенціал виживання підприємств та створення можливостей для їх подальшого розвитку.

Використовуючи інноваційні підходи в нестабільному середовищі, компанії можуть швидко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, знизити ризики, забезпечити фінансову стабільність і підвищити ефективність, а саме:

- підвищення стійкості та безперервності операцій;
- зниження витрат та підвищення ефективності;
- забезпечення фінансової стійкості через диверсифікацію доходів;
- покращення взаємодії з клієнтами та партнерськими мережами;
- підтримка гнучкості і швидкої адаптації до нових умов;
- забезпечення більшої безпеки та стабільності за допомогою технологій;
- збільшення інноваційного потенціалу та технологічного розвитку;
- створення нових форм зайнятості та підтримки кадрів.

Інноваційні стратегії адаптації бізнесу у воєнний час можуть значно підвищити стійкість, ефективність та конкурентоспроможність компанії. Вони також можуть забезпечити фінансову стабільність, швидке реагування на зміни та надавати можливість створювати нові напрямки для зростання і розвитку. У цих складних умовах інновації є не просто можливістю, а необхідністю для підтримки та зміцнення бізнесу під час війни та кризи.

У середньостроковій перспективі підприємствам знадобиться підтримка для досягнення стійкого відновлення шляхом впровадження інновацій, залучення ефективних інвестицій, оптимізації екологічних, соціальних і управлінських механізмів, створення робочих місць і адаптації до стандартів і правил ЄС. Першочерговим завданням є сприяння розвитку галузей з високим потенціалом, щоб вони стали рушійною силою економічного розвитку.



Рис. 2. Інноваційні підходи до стратегій адаптації бізнесу в кризових умовах

Джерело: авторська розробка.

6. Висновки

Таким чином, адаптація компаній під час військових конфліктів та кризових ситуацій має важливе значення для забезпечення їхньої життєздатності та конкурентоспроможності, за умови швидкого реагування на складні та швидкозмінні ситуації. Бо війна є екстремальним зовнішнім фактором, що має руйнівний вплив на економіку, інфраструктуру, бізнес. У таких ситуаціях здатність компаній до адаптації визначає їхні шанси на виживання та відновлення після завершення конфлікту. Стратегії адаптації покликані забезпечити довгостроковий успіх та життєздатність організацій у кризових умовах, що сприятиме їх сталому росту.

Адаптація бізнесу в умовах кризових ситуацій вимагає комплексного підходу, що включає мікродиверсифікацію/атомізацію/локалізацію бізнес-моделей, «гнучкість інтеграції» у нові соціально-економічні умови, впровадження моделі «підтримки в умовах змін», створення платформ для системної інтеграції різних підприємств у післявоєнну відбудову, посилення процесів культурної та соціальної стійкості у бізнес-процеси та бізнес-середовищі.

Перспективою подальших досліджень є впровадження організаційного реінжинірингу на основі визначення ключових стратегій побудови гнучких організаційних структур для забезпечення швидкого прийняття ефективних рішень у кризових ситуаціях.

References

1. Zaichko, I. V. (2023). Osoblyvosti ta osnovni napriamky hroshovo-kredytnoi polityky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Features and main directions of Ukraine's monetary policy under martial law]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (4), 264–276. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-264-276> (in Ukrainian)
2. Ukrainyskyi biznes adaptuvavsia do viiny [Ukrainian business has adapted to the war]. (2024, February 27). <https://ua.korrespondent.net/articles/4666761-ukrainskyi-biznes-adaptuvavsia-do-viiny> (in Ukrainian)
3. Pryhara, O., & Yarosh-Dmytrenko, L. (2023). Stratehii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu seredovyschi pid chas viiny v Ukraini [Business adaptation strategies in a turbulent market environment during the war in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, (223), 108–114. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14> (in Ukrainian)
4. Datsiuk, A., Protsak, K., & Horodnia, T. (2024). Adaptatsiia biznesu v umovakh viiny [Business adaptation in times of war]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8> (in Ukrainian)
5. Hrinchenko, R. V., Kyslychko, K. A., Nechepeliuk, V. H., & Onyshchuk, V. S. (2023). Peredumovy adaptatsii pidpriemstv do zmin u voiennyi period [Prerequisites for the adaptation of enterprises to changes in wartime]. *Naukovyi Visnyk Odeskoho Natsionalnoho Ekonomichnoho Universytetu*, 5–6(306–307), 91–100. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100> (in Ukrainian)
6. Tsyplitska, O., & Deineko, O. (2023). Adaptivnist stratehichnoho planuvannia promysloвого rozvytku v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Adaptability of strategic planning of industrial development in the context of global instability]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140> (in Ukrainian)
7. Yukhman, Ya., & Berezhnyskyi, O. (2024). Instrumentarii otsiniuvannia adaptatsiinoho potentsialu pidpriemstv [Tools for assessing the adaptive potential of enterprises]. *Adaptivne Upravlinnia: Teoriia i Praktyka. Seriia Ekonomika*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18) (in Ukrainian)
8. Kruhlianko, A. (2024). Adaptatsiia biznes-stratehii ukrainskoho biznesu v umovakh viiny: Mizhnarodnyi dosvid [Adaptation of business strategies of Ukrainian business in times of war: International experience]. *Visnyk Chernivetskoho Torhovelno-Ekonomichnoho Instytutu*, 1(93), 51–64. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05> (in Ukrainian)
9. Liakhovych, L. (2022). Stratehichna povedinka kompanii v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Strategic behavior of companies in war and post-war recovery]. *Ekonomichni Prostir*, (180), 139–144. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22> (in Ukrainian)
10. Buhaichuk, V., Kryvulskyi, Ye., & Hliuza, K. (2023). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh viiny [Formation of an enterprise development strategy in times of war]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (in Ukrainian)
11. Harmash, R. B. (2023). Stratehii rozvytku promyslovykh pidpriemstv u svitli hlobalizatsiinykh protsesiv [Development strategies of industrial enterprises in the light of globalization processes]. *Akademichni Vizii*, (17). <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7701773> (in Ukrainian)
12. Ovodov, D. A., & Bondarenko, V. M. (2024). Stratehiia rozvytku pidpriemstv v umovakh viiny [Enterprise development strategy in times of war]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Universytetu*, 1(61), 194–200. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200) (in Ukrainian)
13. Buhaichuk, V., Kryvulskyi, Ye., & Hliuza, K. (2023). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh viiny [Formation of an enterprise development strategy in times of war]. *Ekonomika i Suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (in Ukrainian)
14. Biloshkurskyi, M., Zaichko, I., & Koverninska, Y. (2023). Finansovyi analiz rezerviv prybutku dlia aktyvizatsii investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Financial analysis of profit reserves to enhance investment and innovation activities of the enterprise]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(2), 10. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.10>
15. Lavrov, R. V., Raiko, D. V., & Eaton, H. V. (2024). Stratehii rozvytku biznesu v umovakh suchasnoi konkurentsii: Adaptatsiia do novoi realnosti [Business development strategies in today's competitive environment: Adapting to the new reality]. *Naukovi Perspektyvy*, 1(43), 469–483. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-469-483](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-469-483) (in Ukrainian)



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Організаційно-методологічні засади сучасної системи контролю і забезпечення якості продукції та послуг

Олена В. Круковська  ^{1*}

¹ Херсонський державний аграрно-економічний університет (Україна). Доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, канд. екон. наук

* Автор-кореспондент, e-mail: krukovska_o@ksaeu.kherson.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.05](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.05)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена аналізу методологічних і організаційних засад сучасної системи контролю й забезпечення якості продукції у сфері гостинності. Мета дослідження полягає у висвітленні сучасних стандартів системи контролю й забезпечення якості у сфері туризму та гостинності. У ході наукового дослідження використовувались такі загальнонаукові методи, як аналітичний метод, для аналізу державних стандартів у сфері забезпечення якості продукції та послуг; системний метод для визначення основних елементів системи управління якістю та їх взаємозв'язку та для визначення ключових чинників, що впливають на рівень обслуговування й конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Під час дослідження автором були виокремлені основні фактори які впливають на рівень обслуговування в гостинному бізнесі. Встановлено, що для підвищення якості надання послуг і підвищення конкурентоспроможності необхідно вдосконалювати стан матеріально-технічної бази, підтримувати професіоналізм та компетентність обслуговуючого персоналу та постійно вдосконалювати якість обслуговування. В дослідженні розглянуті державні стандарти якості сфери туризму та гостинності такі, як ДСТУ ISO 10002:2019 Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розглядання скарг в організаціях, ДСТУ ISO 22483:2022 Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг, ДСТУ ISO 18513:2024 Туристичні послуги. Готелі та інші засоби розміщення туристів. Наголошено, що для професійного надання послуг клієнтам всі підприємства сфери туризму та гостинності повинні дотримуватися зазначених стандартів якості. При проведенні дослідження було встановлено, що ключову роль в сфері туризму та гостинності грає персонал і те як він виконує свої посадові обов'язки. Зокрема це стосується процесу організації проживання в готелі. Автором був розроблений та представлений весь процес організації проживання у готелі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

готельні послуги, професіоналізм та компетентність персоналу, державні стандарти якості, процес організації проживання в готелі.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Organizational and Methodological Foundations of the Modern System for Control and Quality Assurance of Products and Service

Olena Krukovska  ^{1*}

¹ Kherson State Agrarian and Economic University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business, PhD of Economics

* **Corresponding Author**, e-mail: krukovska_o@ksaeu.kherson.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.05](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.05)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article analyzes the methodological and organizational foundations of the modern quality control and assurance system in the hospitality industry. The purpose of the study is to highlight the modern standards of the system of quality control and assurance in the field of tourism and hospitality. In the course of the research, the author used such general scientific methods as the analytical method to analyze the State standards in the field of quality assurance of products and services; the systematic method to determine the main elements of the quality management system and their interconnection and to identify the key factors affecting the level of service and competitiveness of hospitality enterprises. During the study, the author identified the main factors that affect the level of service in the hospitality business. It is established that to improve the quality-of-service provision and increase competitiveness, it is necessary to improve the state of the material and technical base, maintain the professionalism and competence of the service staff, and constantly improve the quality of service. The study considers state quality standards for the tourism and hospitality sector, such as DSTU ISO 10002:2019 Quality Management. Customer satisfaction. Guidelines for handling complaints in organizations, DSTU ISO 22483:2022 Tourism and related services. Hotels. Requirements for services, DSTU ISO 18513:2024 Tourism services. Hotels and other tourist accommodation facilities. It is emphasized that to provide professional services to customers, all tourism and hospitality enterprises must comply with these quality standards. The study found that the key role in the tourism and hospitality sector is played by the staff and the way they perform their duties. In particular, this applies to the process of organizing hotel accommodation. The author has developed and presented the entire process of organizing hotel accommodation. Risks that may arise in this process have been identified and preventive measures have been proposed that will help to get rid of these risks.

KEYWORDS

hotel services, professionalism and competence of the staff, state quality standards, process of organizing hotel accommodation.

1. Вступ

Однією з характерних рис третього тисячоліття є високий ступінь інтеграції та глибокого взаємопроникнення соціокультурної, наукової, технологічної й освітньої сфер людської діяльності. Особливо гостро в контексті динамічної трансформації системи глобальних потреб стоять проблеми створення дієвих механізмів забезпечення «ступеня відповідності» у сфері готельного сервісу. Якість послуг завжди була невід'ємною частиною в оцінці діяльності туристичних підприємств зокрема у індустрії гостинності. Але особливого значення вона набула в період переходу від планової економіки до ринкової. Якість послуг стає важливим фактором, що визначає успіх оператора на ринку туристичних послуг. Сучасна методика забезпечення якості роботи підприємств індустрії гостинності спираються на засади системного підходу і процесного управління. Тому однією з основних гарантій стабільної якості послуг у галузі гостинності є впровадження систем управління якістю в організаціях цієї індустрії.

Зростання числа мандрівників по всьому світу створює великий попит на готелі різних категорій, починаючи від дешевих хостелів і закінчуючи готелями класу люкс. Все це призводить до того, що збільшується кількість гравців на ринку гостинності та туризму, а отже, спостерігається зростання конкуренції. У зв'язку з цим представникам даного сектора необхідно постійно модернізувати свій бізнес, щоб не тільки зайняти певну нішу на ринку, але і досягти лідируючих позицій в галузі.

2. Огляд літературних джерел

Питання методології та організації сучасної системи контролю й забезпечення якості продукції і послуг є доволі актуальним. Його вивчали як вітчизняні, так і зарубіжні автори. Стаття В. Язіної, С. Острянина і А. Завадської [1] аналізує сучасну систему надання інклюзивних рекреаційних послуг. Автори розглядають значення її функціонування та вдосконалення. Б. Смаль [2] окреслює ключові фактори, що стримують покращення якості продукції та послуг туристичних дестинацій в регіонах України. Серед них - недостатній розвиток туристичної інфраструктури та низький рівень професійної підготовки кадрів. У дослідженні С. Беляєвої та О. Шестель [3] здійснено аналіз сучасних тенденцій нормативно-правового регулювання у сфері туризму, зокрема щодо якості організації та надання послуг. Науковиці В. Русавська і Т. Чеботаєва [4] аналізують головні принципи системи НАССР (система стандартів «небезпека», «аналіз», «критика», «контроль» і «точки») для покращення управління якістю продукції та послуг у ресторанному бізнесі. Н. Липчак [5] у своїй роботі аналізує системи контролю за відповідністю продукції вимогам стандартизації й сертифікації. Закордонні науковці S. Husain та Y. Husain [6] вивчають сприйняття керівництвом організаційних практик забезпечення якості обслуговування. Стаття S. Bondarenko [7] присвячена аналізу конкуренції підприємств у контексті моделей і систем управління, а також ролі системи управління якістю бізнес-процесів на засадах сталого розвитку відповідно до вимог міжнародного стандарту. Дослідження N. Yevtushenko та P. Malevsky [8] розглядає змістовні характеристики поняття «якість», моделі управління якістю відповідно до циклу постійного вдосконалення й обґрунтування на цій основі комплексу принципів управління якістю підприємства.

Попри значну кількість досліджень які висвітлюють питання сучасної системи контролю й забезпечення якості продукції та послуг відчувається нестача систематизованих досліджень які будуть враховувати рекомендації для підприємств сфери гостинності щодо підвищення якості продукції та послуг які вони надають.

3. Постановка завдання

Мета дослідження полягає у висвітленні особливостей методологічних і організаційних засад сучасної системи контролю та забезпечення якості продукції і послуг. Відповідно до поставленої мети планується розв'язати наступні дослідницькі завдання: з'ясувати які основні фактори, які впливають на рівень обслуговування в гостинному бізнесі; описати державні

стандарти якості ДСТУ ISO, які використовуються в сфері туризму та гостинності; проаналізувати процес організації проживання в готелі.

4. Методи та матеріали

Методологія дослідження ґрунтується на основі комплексного підходу. При проведенні дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи, як: аналітичний метод, для аналізу наукових праць і державних стандартів у сфері забезпечення якості продукції та послуг; системний метод для визначення основних елементів системи управління якістю та їх взаємозв'язку і факторів, що впливають на рівень обслуговування та конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності. Матеріалами даного дослідження виступають наукові статті наявної тематики, які висвітлюють питанням присвячені контролю якості у сфері гостинності та туризму; а також офіційні документи, зокрема державні стандарти ДСТУ ISO у сфері сертифікації та стандартизації.

5. Результати та обговорення

Останнім часом сфера послуг є однією з найбільш активно розвинених сфер світової економіки, що багато в чому обумовлено складністю ринкової кон'юнктури і розвитком технологій. З підвищенням рівня життя населення розширюються і ростуть потреби людей, так як розширюються їх можливості, отже, підвищується рівень вимог і очікувань щодо надання послуг. В першу чергу це стосується сфери туризму та гостинності.

Сьогодні сфера гостинності переживає не кращі часи. Останні п'ять років виявилися доволі трудними для сфери туризму і гостинності в Україні. Різкі і негативні зміни у цій сфері почали з'являтися починаючи з 2020 року. Пандемія COVID-19 у 2020 році спричинила різкий спад, оскільки було введено низку суворих обмежень на подорожі та поїздки. Починаючи з 2021 року, ситуація у світі почала покращуватися, зокрема покращення відбулися і в Україні, що відбилося на зростанні туристичних поїздок. Але у 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням, а також змінами в політичному і економічному просторі та ускладненням міжнародних відносин індустрія туризму і гостинності в Україні знову зазнала негативних змін, а в деяких регіонах і зовсім зійшла нанівець [1].

У зв'язку із вищенаведеними змінами в Україні відбулося зменшення потоку іноземних туристів, а також виїзного туризму, внаслідок чого відбувається переорієнтація на внутрішній туризм. Ця тенденція, з одного боку, руйнує сформовану систему гостинного та туристичного бізнесу, а з іншого – провокує розвиток галузі з урахуванням змін, що відбуваються. Таким чином, в умовах зростання конкуренції та підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища в гостинній індустрії зростає важливість якості послуг, що надаються.

Зарубіжні готелі пред'являють більш високі стандарти і вимоги, що призводить до того, що платоспроможне населення вважає за краще виїжджати за кордон за більш якісним сервісом. Але через військовий конфлікт, ті хто раніше обирав відпочинок за кордоном, тепер подорожують Україною, в основній масі її західними регіонами. Але важливо відзначити, що вимоги і очікування цієї категорії будуть високими в зв'язку з їх вже сформованими уявленнями про належний рівень сервісу [6].

Отже, готельєри намагаються вдосконалити надання готельних послуг, щоб новий гість, який відвідав їх, повертався знову. При цьому паралельно зі збільшенням потоку платоспроможних гостей відбувається скорочення категорії постійних клієнтів, які в нових реаліях не можуть дозволити собі новий рівень сервісу через фінансову складову.

Міжнародна організація з питань стандартизації розглядає якість як сукупність властивостей і характеристик продукції (або послуг), що гарантують задоволення встановлених або передбачуваних вимог [7]. «Якість послуг - це рівень відповідності наданих послуг очікуванням клієнта або встановленим стандартам. Тобто, стандарти та їх реальне застосування є основним критерієм оцінки якості обслуговування у сфері туризму та гостинності» [7].

Отже із зазначеного вище, можна дійти до висновку, що питання якості відіграють вирішальну роль для виробництва та споживання готельних послуг. Без належного сервісу готельне підприємство не зможе досягти своїх основних цілей.

На рівень обслуговування в гостинному бізнесі впливають чотири основні фактори:

Перший фактор. Стан матеріально-технічної бази - зручне планування й високоякісне оздоблення приміщень готелю, оснащення громадських і житлових зон сучасними меблями та обладнанням, використання білизни високої якості, наявність новітнього кухонного обладнання, а також надійність ліфтових систем тощо.

Другий фактор. Прогресивні технології обслуговування, які включають у себе встановлення стандартів і методів прибирання, реєстрації та розрахунку з клієнтами, рецептури приготування страв і напоїв у ресторанах і барах, а також форми обслуговування в торгових залах і інших приміщеннях.

Третій фактор. Професіоналізм і компетентність персоналу, які полягають у здатності й готовності обслуговуючого персоналу точно та ввічливо обслуговувати клієнтів, що є ключовим фактором у забезпеченні задоволення гостей.

Четвертий фактор. Постійне вдосконалення якості обслуговування. Сюди відноситься розробка та впровадження стандартів якості, навчання персоналу, контроль за виконанням вимог, коригування процесів і удосконалення обслуговування на всіх етапах діяльності готелю [8].

Існують міжнародні стандарти якості ISO, які визначають вимоги до систем якості та надають рекомендації щодо їх впровадження на підприємствах різних сфер та областей. Їх дотримуються міжнародні компанії сфери туризму та гостинності. Україна, як країна яка орієнтується на міжнародний досвід забезпечення якості теж запровадила свої вітчизняні стандарти ДСТУ. Вони свідчать про наявність стандарту управління якістю, що суттєво змінює підхід до стандартизації діяльності та надання послуг.

Розглянемо більш детально основні вітчизняні стандарти якості сфери туризму та гостинності (рис. 1) які в повній мірі характеризують зазначену сферу.

<i>ДСТУ ISO 10002:2019 Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розглядання скарг в організаціях (ISO 10002:2018, IDT)</i> Цей стандарт допомагає організаціям ефективно обробляти скарги клієнтів. Основні положення: - Прозорість процесу подання скарг. - Справедливий і неупереджений розгляд звернень. - Оперативність реагування на скарги. - Аналіз і використання скарг для покращення якості обслуговування.	
<i>ДСТУ ISO 22483:2022 Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг (ISO 22483:2020, IDT).</i> Цей стандарт встановлює вимоги до якості обслуговування в готелях різних категорій. Він охоплює: Вимоги до персоналу (навички, кваліфікація). Чистоту та утримання номерів та загальних зон. Харчові та напої (якість інгредієнтів, гігієна). Управління безпекою та обслуговуванням гостей. Надання додаткових послуг, таких як Wi-Fi, транспорт, медичні послуги тощо.	<i>ДСТУ ISO 18513:2024–Туристичні послуги. Готелі та інші засоби розміщення туристів. (ISO 18513:2021, IDT)</i> Стандарт визначає загальні вимоги до надання туристичних послуг, включаючи: - Чітке визначення термінології у сфері туризму. - Вимоги до туристичних агентств та операторів. - Мінімальні стандарти сервісу для туристичних послуг (інформація, бронювання, оплата). - Рекомендації щодо взаємодії з клієнтами, включаючи обробку скарг.

Рис. 1 Вітчизняні стандарти якості сфери туризму та гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [9–11].

Отже, для професійного надання послуг клієнтам всі підприємства сфери туризму та гостинності мають дотримуватися зазначених стандартів якості. Це забезпечить підприємствам

вдосконалювати управління якістю, а клієнти будуть задоволені послугами, які вони будуть отримувати у готелі.

За словами О. Якушева [12] ключовим елементом у реалізації готельних послуг є персонал. При організації роботи готельного підприємства важливо враховувати, що оцінка якості послуг носить суб'єктивний характер і залежить від думки кожного гостя. Рівень якості готельних послуг визначається ефективною організацією роботи, кваліфікацією персоналу, дотримання стандартів обслуговування. Отже, співробітники готельного підприємства є невід'ємною частиною готельного продукту і впливають на якість послуг, що надаються.

Для забезпечення впровадження системи менеджменту якості керівництву необхідно розглядати роботу всіх підрозділів і служб як єдину скоординовану систему, яка виконує певні цілі і завдання спільно і структуровано. У такій ситуації найбільш оптимальним способом буде застосування процесного підходу в управлінні. Процесний підхід в системі менеджменту якості означає, що діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, які в складній взаємодії складають систему досягнення цілей організації, в тому числі і стратегічних. Основною метою такого підходу є поліпшення роботи організації і, отже, її розвитку за рахунок удосконалення процесів.

Одним з найбільш ефективних способів оптимізації діяльності готелю і поліпшення якості сервісу є управління окремими процесами взаємодії з гостями, але для успішного і стабільного функціонування готельного підприємства необхідно, як мінімум, застосовувати системний підхід і вибудовувати систему управління якістю всередині підрозділів, а потім і підприємства в цілому. Для аналізу існуючих процесів готельного підприємства з метою їх подальшої оптимізації необхідно визначити процеси, для яких буде розроблятися і застосовуватися система контролю забезпечення якості. В рамках функціонування готелю можна виділити п'ять процесів а саме: бронювання, прийом, розміщення, проживання та виселення. Кожний із зазначених процесів має свої ризики які необхідно враховувати.

В табл. 1 автором представлений весь процес організації проживання у готелі, а також ризики які можуть виникнути в цьому процесі.

Таблиця 1. Процес організації проживання в готелі

Елемент процесу	Ризики	Превентивні заходи
1. Обробка заявок	1.1. Програмний збій. 1.2. Невиконання платежу. 1.3. Помилки співробітників при оформленні.	1.1. Створення резервного каналу доступу до бронювань. 1.2. Створення автоматичного електронного листа, який сповіщатиме гостя та готель про неповне бронювання. 1.3. Інструктаж персоналу.
2. Підготовка картки реєстрації гостя	2.1. Помилки при бронюванні 2.2. Гість може не прийти. 2.3. Гість приїхав раніше.	2.1. Інструктаж персоналу. 2.2. Запровадити систему передоплати з її поверненням з поважних причин. 2.3. Відведіть гостя в зону відпочинку і по можливості прискорите процес підготовки приміщення.
3. Реєстрація	3.1. Помилки при міграційному оформленні. 3.2. Співробітник поселив гостя не в той номер.	3.1. Інструктаж персоналу з питань міграційного обліку. 3.2. Інструкція по заселенню та бронь в програмі і перегляду вільних номерів
4. Проживання	4.1. У номері не прибирають. 4.2. Номер не укомплектований. 4.3. Гість отримав поранення	4.1. Негайна відправка поківок в номер, бонус для гостей. 4.2. Скласти більш детальний чек-лист. 4.3. Оплата таксі до медичної організації та витрати на лікування
5. Виселення	5.1. Гість покинув готель без попередження. 5.2. Співробітник не взяв оплату з гостя	5.1. Звернутися до гостя, попросити оплату, в разі відмови написати заяву в поліцію. 5.2. Провести брифінг на тему виселення.

Джерело: власна розробка автора

Отже, для кожного з цих процесів необхідно розробити і застосувати систему управління якістю, щоб забезпечити не тільки стабільність і ефективність роботи готелю, але і підвищити рівень обслуговування клієнтів і зменшити кількість помилок при реалізації роботи готелю. Важливо зазначити, що основною метою запропонованих превентивних заходів є виправлення невідповідностей і проблем у функціонуванні процесів з мінімальними змінами з метою забезпечення більш ефективного функціонування системи в цілому

Таким чином, в ході дослідження можна зробити висновок, що система контролю та забезпечення якості є основоположним елементом в управлінні підприємством для забезпечення високого рівня сервісу в готельних комплексах. Крім того, використання СКЗЯ на підприємствах у сфері гостинності забезпечує контроль за процесами безпеки, гарантує її гостям і персоналу, а також запобігає можливим ризикам і аварійним ситуаціям. Постійне вдосконалення процесів в готельному бізнесі досягається за рахунок вивчення інформації та зворотного зв'язку від гостей, що дозволяє працівникам галузі постійно вдосконалювати сервіс і рівень надання сервісу.

6. Висновки

Підсумовуючи результати дослідження можна дійти висновку, що у нинішніх економічних умовах для повного задоволення потреб замовників у сфері туризму та гостинності необхідно впроваджувати процесний підхід і впровадження системи управління якістю, що сприяє підвищенню якості обслуговування, поліпшенню взаємодії з клієнтами, оптимізації внутрішніх процесів та забезпеченню більш ефективного використання наявних ресурсів. Впровадження процесного підходу в управлінні підприємством в туристичній та гостинній сфері дозволяє найбільш цілеспрямовано структурувати діяльність, виявляти вузькі місця в процесах обслуговування клієнтів і знаходити оптимальні шляхи їх усунення. Побудова системи управління якістю сприяє підвищенню задоволеності клієнтів за рахунок створення механізмів стандартизованої роботи, виявлення, попередження ризиків і постійного поліпшення якості процесів і послуг.

У підсумку можна сказати, що якість послуг є основою функціонування будь-якої організації в готельному бізнесі. Саме якість визначає політику конкретної компанії, ціноутворення на послуги, їх асортимент і характер, конкурентну позицію підприємства і займану частку на ринку готельних послуг, а також прибуток бізнесу і багато іншого.

References

1. Iazina, V., Ostrianyn, S., & Zavadzka, A. (2024). Analiz systemy zabezpechennia inkliuzyvnykh rekreatsiinykh posluh: problemy ta perspektyvy [Analysis of the system of providing inclusive recreational services: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-58> (in Ukrainian)
2. Smal, B. A. (2021). Instytutsiini zasady pidvyshchennia rinvia yakosti produktsii ta posluh tury stychnykh destynatsii [Institutional principles for improving the quality of products and services of tourist destinations]. *Ekonomichnyi forum - Economic Forum*, 1(4), 62–69. <http://dx.doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-9> (in Ukrainian)
3. Bieliaeva, S. S., & Shestel, O. H. (2020). Suchasni tendentsii normatyvno-pravovoho rehuliuвання yakosti orhanizatsii ta nadannia posluh u sferi turizmu [Modern trends in regulatory and legal regulation of service quality in the tourism sector]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh ta kharchuvannia – Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, (1), 13–19. <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1515> (in Ukrainian)
4. Rusavska, V. A., & Chebotaieva, T. S. (2024). Zastosuvannia pryntsypiv systemy HACCP dlia vdoskonalennia systemy upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh u restorannomu biznesi Ukrainy [Application of principles of the HACCP system to improve the quality management system of products and services in restaurant business in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, (28), 78–83. <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-12> (in Ukrainian)
5. Lapychak, N. I. (2024). Kharakterystyka systemy kontroliu za dotrymanniam vymoh standartyzatsii y seryfikatsii produktsii [Characteristics of the control system for compliance with standardization and

- certification requirements]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, (5), 65–69. <http://dx.doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-10> (in Ukrainian)
6. Husain, S., & Husain, Y. (2024). Management perceptions of organizational service quality practices. *Journal of Sustainable Development*, 10(3), 14–18. <http://dx.doi.org/10.5539/jsd.v10n3p14>
7. Bondarenko, S. (2022). Methodological foundations of creating a quality management system of business processes on the principles of sustainability at the fashion industry enterprise. *Quality – Access to Success*, 23(186), 252–261. <http://dx.doi.org/10.47750/QAS/23.186.33>
8. Yevtushenko, N. O., & Malevsky, P. V. (2023). Modern principles of quality management. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes - Economics. Management. Business*, 3(42), 42–49. <http://dx.doi.org/10.31673/2415-8089.2023.034249>
9. Ukrainian National Standard (DSTU ISO 10002:2019). (2019). *Upravlinnya yakistyu. Zadovolennist zamovnykiv. Nastanovy shchodo rozhljadannya skarh v orhanizatsiyakh* [Quality management. Customer satisfaction. Guidelines for complaints handling in organizations] (ISO 10002:2018, IDT). https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=87677
10. Ukrainian National Standard (DSTU ISO 22483:2022). (2022). *Turizm ta poviazani z nym posluhy. Hotely. Vymohy do posluh* [Tourism and related services. Hotels. Service requirements] (ISO 22483:2020, IDT). https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=98988
11. Ukrainian National Standard (DSTU ISO 18513:2024). (2024). *Turystychni posluhy. Hoteli ta inshi zasoby rozmishchennia turystiv* [Tourist services. Hotels and other tourist accommodation facilities] (ISO 18513:2021, IDT). https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=109471
12. Yakushev, O. (2020). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni biznes-protsesamy pidpriemstv sfery hotelno-restorannykh ta tury stychnykh posluh [Innovative technologies in business process management of enterprises in the hotel, restaurant, and tourism sector]. *Restoranni i hotelnyi konsaltnykh. Innovatsii – Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 3(2), 195–208. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696> (in Ukrainian)



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Маркетинг у часи економічної нестабільності: поведінка споживачів та ефективні стратегії адаптації

Наталія Ю. Гречаник ^{1*} ● Ольга В. Кравець ²

¹ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Доцент кафедри менеджменту і маркетингу, канд. екон. наук, доцент.

² Дніпровський державний аграрно-економічний університет (Україна). Старший викладач кафедри маркетингу.

* Автор-кореспондент, e-mail: nataliia.hrechanyk@pnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідниця

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.06](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.06)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена дослідженню змін у маркетингових стратегіях компаній в умовах економічної нестабільності, зокрема адаптації до змін у споживчій поведінці. Мета дослідження – проаналізувати особливості поведінки споживачів під час економічної кризи та визначити ефективні маркетингові стратегії, що сприяють збереженню конкурентних позицій бізнесу. В ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та системний підхід. Результати дослідження показують, що економічна нестабільність суттєво впливає на купівельні звички споживачів, які стають більш зваженими у виборі товарів та орієнтуються переважно на необхідну продукцію. Спостерігається зміщення споживчого попиту, проте в кризові періоди зростає інтерес до специфічних товарів, які набувають особливої значущості у змінених соціально-економічних умовах. Це вимагає від компаній оперативної адаптації через диверсифікацію продуктових ліній, застосування омніканального підходу в продажах та забезпечення доступності товарів і послуг для широкої аудиторії. Досліджено, що ключовим принципом ефективного маркетингу в кризові часи є адаптивність. Компанії, які впроваджують інноваційні рішення, розширюють асортимент і формують нові підходи до комунікації з клієнтами, мають значні переваги в конкурентному середовищі. Встановлено, що розробка маркетингових стратегій повинна базуватися на принципах соціальної відповідальності, прозорості та постійної взаємодії з цільовою аудиторією. Соціальна відповідальність реалізується через підтримку суспільно значущих ініціатив та співпрацю з державними і громадськими інституціями. Прозорість досягається шляхом впровадження чітких бізнес-процесів та залучення споживачів до створення цінності бренду. Ефективна комунікація ґрунтується на персоналізованих підходах до продажів, які сприяють формуванню довіри та лояльності клієнтів. Практичне значення дослідження полягає у наданні рекомендацій щодо ефективних маркетингових стратегій для компаній, які працюють в умовах економічної нестабільності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

маркетинг, економічна нестабільність, споживча поведінка, адаптація, омніканальність



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Marketing in Times of Economic Instability: Consumer Behavior and Effective Adaptation Strategies

Nataliia Hrechanyk ^{1*} ● Olha Kravets ²

¹ *Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Management and Marketing, PhD in Economics, Associate Professor.*

² *Dnipro State Agrarian and Economic University (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Marketing.*

* **Corresponding Author**, e-mail: nataliia.hrechanyk@pnu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.06](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.06)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article explores changes in companies' marketing strategies during periods of economic instability, with a particular focus on adapting to shifts in consumer behavior. The study aims to analyze consumer behavior patterns during economic crises and identify effective marketing strategies that help businesses maintain their competitive positions. The research employs general scientific methods of cognition, including analysis, synthesis, generalization, and a systematic approach. The findings indicate that economic instability significantly influences consumer purchasing habits, making them more deliberate in their choices and primarily focused on essential goods. While consumer demand shifts, there is also an increased interest in specific products that gain particular importance in altered socio-economic conditions. This necessitates a rapid response from companies through product line diversification, the adoption of an omnichannel sales approach, and ensuring broad accessibility of goods and services. The study reveals adaptability is the key principle of effective marketing during crises. Companies that implement innovative solutions, expand their product range, and develop new approaches to customer communication gain a significant competitive advantage. It is established that the development of marketing strategies should be based on the principles of social responsibility, transparency, and continuous engagement with the target audience. Social responsibility is realized through support for socially significant initiatives and collaboration with governmental and public institutions. Transparency is achieved by implementing clear business processes and involving consumers in brand value creation. Effective communication relies on personalized sales approaches that foster trust and customer loyalty. The study's practical significance lies in providing recommendations for effective marketing strategies for companies operating in conditions of economic instability.

KEYWORDS

marketing, economic instability, consumer behavior, adaptation, omnichannel approach

1. Вступ

В умовах глобальних змін та викликів, що постали перед усім світом останнім часом, Україна посіла унікальне становище в сфері маркетингу. Країна стала своєрідним полігоном для випробування та розробки новітніх маркетингових стратегій у кризових умовах. Це стало можливим завдяки зіткненню з двома одночасними великими викликами – пандемією COVID-19 та війною, кожен з яких вимагає негайних та інноваційних рішень у сфері маркетингу.

Сучасний стан в Україні вимагає від бізнесу невідкладних змін у стратегіях ведення ринкових операцій, що орієнтуються на швидку адаптацію та креативне вирішення проблем. Кризи, особливо такі глибокі та тривалі, як війна, викристалізують нові підходи до взаємодії з клієнтами, формування ціннісних пропозицій та комунікаційної політики. Бренди та компанії змушені виходити за рамки традиційних методів, інтегруючи в свої стратегії високий рівень гнучкості та інновацій.

Україна, в силу своїх унікальних обставин, набуває досвіду, який може бути цінним для всього світу у сфері кризового маркетингу. Економічна нестабільність, політична невизначеність, а також соціальні зміни створюють потужний імпульс для розвитку нових маркетингових практик, що враховують надзвичайні умови та відповідають на виклики сучасності. Це відкриває шлях для впровадження нестандартних ідей та підходів, які можуть бути успішно застосовані в умовах будь-якої іншої кризи.

2. Огляд літературних джерел

Питання маркетингу в умовах економічної нестабільності, включаючи споживчу поведінку та адаптаційні стратегії, є достатньо дослідженим у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Особливу увагу цій темі приділено в працях іноземних авторів, зокрема дослідження B. Zhang, W. Yang та C. Wang [11], які аналізують маркетингові стратегії в кризових умовах. Водночас вітчизняні дослідники також активно розглядають дане питання, акцентуючи увагу на специфіці українського ринку в умовах війни та економічних викликів.

Вагомий внесок у дослідження маркетингової діяльності підприємств у кризові періоди зробили І. Бубенець та О. Чатченко [1], які аналізують адаптаційні стратегії бізнесу в українському контексті. Дослідниці А. Дергоусова, В. Токарева та І. Панасюк [2] розглядають клієнтоорієнтований підхід у маркетингу в умовах цифровізації, що стає ключовим фактором для ефективної адаптації компаній у нестабільному середовищі. Н. Пачева та Л. Лутай [8] досліджують стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний період, що є вкрай актуальним для України. О. О. Ященко [10] акцентує увагу на проблемі інформаційного шуму, який ускладнює маркетингову комунікацію під час кризи. Робота Р. І. Олексенка, І. О. Краскової та М. М. Поліщука [7] присвячена загальній ролі маркетингу у сучасній економіці, що дозволяє сформувати базове розуміння його значення у кризові періоди.

Окрім наукових джерел, важливим є аналіз експертних матеріалів, які висвітлюють сучасні аспекти теми. Так, статті з видань Cases [3], Dinanta [4] та SmartTender [6] аналізують специфіку маркетингу під час війни, зокрема інфлюенсер-маркетинг, адаптацію стратегій та комунікаційні особливості. Важливий внесок у розгляд маркетингових комунікацій під час кризи зроблено в публікації KMBS [5], яка дає практичні рекомендації щодо ефективного ведення бізнесу в періоди економічної турбулентності.

Попри значну кількість досліджень, спостерігається нестача систематизованого матеріалу, що поєднував би аналіз поведінки споживачів із конкретними адаптаційними стратегіями маркетингу в умовах нестабільності. Саме тому у даній роботі використано різні методи наукового аналізу для групування, систематизації та узагальнення наявних знань у контексті досліджуваної проблематики.

3. Постановка завдання

Мета дослідження полягає у вивченні адаптивних стратегій маркетингу в умовах економічної нестабільності, аналізі змін у поведінці споживачів та розробці ефективних підходів для забезпечення стійкості бізнесу. Завдання дослідження включають: аналіз адаптивності та

гнучкості компаній у вирішенні кризових ситуацій; оцінка соціальної відповідальності, прозорості та їх вплив на довіру та лояльність споживачів; дослідження ефективності персоналізованих комунікацій та їх вплив на підтримання конкурентоспроможності компаній.

4. Методи та матеріали

Дослідження адаптивних стратегій маркетингу в умовах кризи базується на загальнонаукових методах аналізу та синтезу, які дозволяють систематизувати та об'єднати існуючі дані для формування цілісного розуміння впливу економічних та соціальних змін на маркетингові стратегії. Застосування дедуктивного методу дозволяє вивести узагальнені принципи адаптації маркетингових стратегій, базуючись на конкретних фактах та даних, отриманих з первинних і вторинних джерел, таких як статистичні звіти, інтерв'ю з експертами, а також аналіз актуальних випадків і прикладів. Цей підхід дозволяє забезпечити глибокий і об'єктивний аналіз взаємодій між змінними та визначити ключові тенденції та зміни в поведінці споживачів та маркетингових практиках в умовах кризи.

5. Результати та обговорення

Нещодавно аналітики Deutsche Bank зробили дослідження, які засвідчили зростання частотності економічних криз починаючи з сімнадцятого століття, що є індикатором того, що тренд продовжиться, а нестабільність стане новою реальністю. У цифрову епоху не варто очікувати стабілізації зовнішнього середовища [5], а в умовах сьогодишньої політичної перебудови світу, потрібно усвідомлювати що всі господарські процеси повинні приспосовлюватися до постійної економічної, політичної, екологічної і навіть військової нестабільності. Компаніям важливо розглядати кризу як природний елемент бізнес-середовища, аналогічно до природних явищ, таких як дощ чи ураган, і не вдаватися до радикальних змін у комунікації, що можуть сплутати споживачів. Завдання компанії – продовжувати комунікувати про цінність свого продукту, незалежно від зовнішніх обставин [5].

Російсько-українська війна, яка набула широкого масштабу в 2022 році стала основою причиною формування затяжної економічної кризи, яка характеризується нестабільністю та великими ризиками. На початку війни спостерігалось значне падіння активності у деяких секторах економіки, де втрати могли досягати 99 % порівняно з довоєнним періодом. Значне зниження інтернет-активності на 70–80 % у перші місяці повномасштабної війни призвело до безпосереднього зниження кількості клієнтів та, відповідно, доходів компаній [6; 9].

Однак криза COVID-19 показала, що в будь-якій нестабільній і новій ситуації створюються передумови для розвитку, а головним інструментом його стимулювання є маркетинг. В Україні в умовах нестабільності, що триває п'ять років, масштаби маркетингової діяльності є надзвичайно широкими. Згідно з оцінками Європейської асоціації маркетингу, близько 40 % населення України так чи інакше залучені до маркетингової діяльності. Однак, як правило, ця діяльність здійснюється без належних фахових знань, а іноді навіть без розуміння її суті та значення [7].

Протягом останніх двох років, в умовах тривалої війни, зафіксовано планомірне зростання ключових економічних показників та показників ефективності діяльності завдяки ефективним маркетинговим програмам, які дозволити запуснути і прискорити продаж товарів і послуг [6].

Розглянемо яким може бути маркетинг у часи економічної нестабільності із врахуванням зміненої поведінки споживачів.

В умовах нестабільності в першу чергу змінюється споживач. Він починає заощаджувати, приглядатися до найбільш важливих товарів та послуг, які потрібні для того, щоб триматися на плаву. Ті споживачі, які не мають достатньо доходів для заощаджень, очікують від ринку прозорих пропозицій та дешевих товарів. Відповідною до зміни поведінки споживачів, змінюється й маркетинг підприємств. Зокрема, деякі компанії стають також обережними у своїх витратах, вони вдаються до «заморожування» активності, припиняють медійну діяльність, знижують необов'язкові витрати, а це витрати на рекламу та витрати на адміністративні потреби. Така поведінка є типовою для більшості підприємців та може бути пояснена реакцією мозку на невизначеність, що спонукає призупинити діяльність та «перечекати» складні часи.

Проте, більш ефективною стратегією в умовах кризи є *адаптація*. Вона може включати різні підходи в залежності від сфери діяльності. Наприклад, для товарів широкого вжитку важливою є політика зниження цін, що підтримує очікування споживача. Для товарів, які стають необхідними в конкретних кризових умовах (прилади безперебійного енергоживлення, тактичне спорядження, захисні костюми чи маски) ціни можуть бути відкориговані в залежності від конкурентних пропозицій.

Загалом нестабільність і криза є сприятливою для організації маркетингових компаній, оскільки в умовах зменшеного попиту на маркетинг, його вартість стає меншою. Відповідно, замість скорочення комунікаційної присутності, рекомендується зберігати або навіть збільшувати її [5].

Будь-яка адаптація передбачає формування важливого навичку управління – гнучкості бізнесу [11, с. 62]. Коли мова йде про гнучкість у бізнес-моделях, важливо створювати резервні канали надходження коштів, на які можна переключатися за необхідності, також важливо створювати і диверсифіковані маркетингові канали. В умовах кризи кожне підприємство повинне мати чітко розроблений план дій для виходу з кризової ситуації та стратегії на короткострокову перспективу. Соціальні мережі, як один з найефективніших інструментів маркетингових комунікацій, стають ключовою частиною маркетингової стратегії багатьох сучасних компаній завдяки їхній широкій аудиторії та низьким витратам на залучення. Важливо обрати відповідні соціальні платформи, такі як Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Pinterest, Tumblr, Flickr, а також месенджери як WhatsApp, Viber, Telegram і відеохостинги YouTube та Vimeo, з урахуванням специфіки аудиторії, яка вже сформувалася на цих платформах [1, с. 325].

Аналізуючи діючі маркетингові стратегії бізнесу в Україні протягом останніх трьох років, можна виділити ключові дієві рекомендації для бізнесу, які можуть стимулювати його активність.

Аналіз зарубіжних досліджень в напрямі маркетингу в умовах нестабільності показав, що побудова маркетингової стратегії в умовах кризи вимагає врахування ряду ключових аспектів, серед яких є адаптація та інновації. Це означає введення на ринок нових продуктів, що можуть бути ефективними під час економічних спадів, а також вдосконалення основних продуктів, щоб привернути увагу та стимулювати покупки за умов зниженого попиту. Додаткові три чинники, довкола яких формується імідж підприємства в умовах кризи є: ефективне спілкування, соціальна відповідальність та корпоративна прозорість [11].

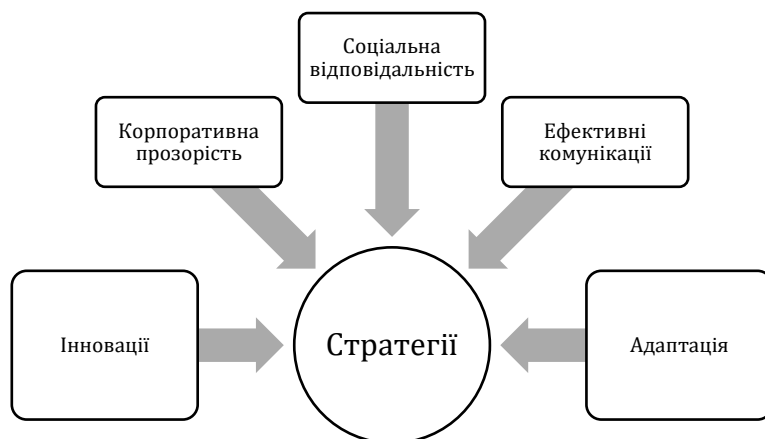


Рис. 1. Маркетингові стратегії в часи економічної нестабільності

Джерело: Сформовано авторами за даними, наведеними у [11].

Ефективні комунікації з клієнтами починаються із персоналізованих продажів. Важливість персоналізації контенту в умовах інформаційного шуму полягає в тому, що вона дозволяє брендам формувати більш значущі і цілеспрямовані комунікації, адаптуючи їх до унікальних потреб і вподобань споживачів. Персоналізований контент при цьому стає засобом скорочення дистанції між брендом і аудиторією, підвищуючи емоційний резонанс і сприяючи формуванню довгострокових відносин між ними. Такий підхід базується на використанні даних поведінку, демографічні характеристики та психологічні особливості споживачів, що дозволяє не лише забезпечити релевантність рекламних повідомлень, але й значно підвищити їхню

ефективність. У свою чергу, персоналізація сприяє підвищенню рівня довіри до бренду, оскільки споживачі сприймають такі повідомлення як створені спеціально для них, що формує відчуття турботи та уваги з боку компанії. Це дозволяє брендам уникнути загрози залишитися непоміченими серед інформаційного шуму та створити стійкі конкурентні переваги. В такому контексті персоналізація стає не просто засобом оптимізації комунікацій, а специфічним стратегічним інструментом, який забезпечує брендам можливість залишатися релевантними в умовах постійного зростання інформаційного перевантаження [10, с. 178].

Останнім часом, в рамках зміцнення клієнтоорієнтованості, широке поширення отримало використання штучного інтелекту, який відіграє критичну роль у вдосконаленні взаємодії з клієнтами. Штучний інтелект сприяє автоматизації та персоналізації багатьох процесів, що значно покращує їхню якість [2].

Персоналізація контенту стає ключовим елементом, що забезпечує ефективність брендових комунікацій, дозволяючи підтримувати конкурентоспроможність та розвивати довгострокові взаємовідносини зі споживачами, незважаючи на насиченість інформаційного простору [10, с. 178].

Розглядаючи способи соціальної відповідальності, в реаліях України важливо відмітити інклюзивність як основний тренд у сфері маркетингу, що набуває поширення не лише в Україні, але й на світовому рівні. Цей тренд охоплює інтеграцію різних соціальних, етнічних, культурних груп у маркетингові кампанії. В умовах воєнних дій особливо актуальним є забезпечення підтримки всім верствам населення, включно з тими, хто постраждав внаслідок війни. Стратегія включення допомагає формувати суспільство, де кожна особистість є цінною і поважаною. Особливо це стосується ветеранів, які отримали поранення або втратили кінцівки, їх не слід уникати у публічному просторі чи ігнорувати у соціальних мережах. Ці засади є важливими в комунікаціях брендів та інфлюенсерів, що сприяють створенню інклюзивного середовища.

Яскравим прикладом інклюзивності є YouTube-канал «Відвал ніг або All інклюзив», ведучим якого є протезований військовий Олександр Терен. Він та його медійні друзі досліджують міські простори на предмет безбар'єрності. Вони відвідують туристичні маршрути, пам'ятки, музеї, спілкуються з людьми, які вносять зміни в країну, нагадуючи про важливість таких ініціатив [3].

Основними аспектами соціальної відповідальності є:

1. Внесок у перемогу та соціальна користь. Продукти та послуги, які можуть здаватися неактуальними під час війни, вимагають чіткого підкреслення своєї користі для суспільства. Компанії повинні демонструвати, як їхня діяльність сприяє вирішенню суспільних проблем, включно з підтримкою військових та постраждалих від бойових дій.

2. Емоційний контекст. Маркетингові комунікації повинні враховувати загальний стрес та тривожність, що супроводжують воєнний стан, тому повідомлення мають сприяти спокою, надії та підтримці, а не викликати додатковий дискомфорт. Візуалізація відіграє вирішальну роль у сучасних маркетингових стратегіях, особливо в контексті динамічних змін у споживачьких трендах та тенденціях. Як інструмент маркетингу, візуалізація забезпечує негайне і глибоке сприйняття інформації, значно підсилюючи комунікаційні зусилля брендів. Яскраві кольори, які домінували у брендбуці компанії, стали викликати дратівливість через контекст зовнішніх подій, що вимагало адаптації до нової реальності. Відтак, компанії, що змінюють підхід до візуалізації, віддаючи перевагу спокійним відтінкам, і оперативно розробила нові шаблони, дозволяють пристосувати бренд під умови кризи [6].

3. Співпраця. Воєнний стан часто вимагає збільшення взаємодії з іншими організаціями, урядовими структурами та громадськими організаціями для спільного вирішення проблем та подолання кризи.

4. Безпека та захист. Маркетингові заходи не повинні наражати на небезпеку ні співробітників, ні клієнтів. Важливо зосередитися на безпечних способах взаємодії та забезпеченні заходів безпеки. Врахування цих аспектів дозволяє компаніям не тільки втримати своє місце на ринку під час війни, але й сприяти суспільному благу, зміцнюючи свій імідж та підтримуючи стабільність в країні [4].

Ведучи мову про корпоративну прозорість, важливо створити повністю зрозумілі умови взаємодії не тільки всередині компанії, однак і з споживачами. Наприклад, для підвищення рівня

продаж в умовах нестабільності доцільно звернутися до стратегії залучення клієнтів. Для цього потрібно здійснювати п'ять основних дій:

- 1) вислуховування: аналіз коментарів та відгуків клієнтів про продукти чи послуги компанії;
- 2) висловлювання: активне використання соціальних мереж для розповсюдження оголошень, ідей та думок серед клієнтів;
- 3) стимулювання: залучення нових клієнтів та розвиток існуючих відносин через ініціативи співпраці;
- 4) підтримка: організація взаємодопомоги між клієнтами через різні платформи та сервіси;
- 5) залучення: інтеграція клієнтів у процеси дизайну та розвитку продукції, з метою досягнення спільних цілей [1, с. 326].

Корисним є залучення до бізнесу інфлюенсерів, оскільки їхня участь може суттєво підсилити вплив бренду на цільову аудиторію. Цікавим аспектом співпраці з інфлюенсерами є можливість взаємодії без прямих фінансових винагород. Наприклад, бренди можуть пропонувати інфлюенсерам свої продукти чи послуги, в яких вони є експертами, у вигляді колаборації, що не передбачає фінансової компенсації. Такий підхід дозволяє досягати значних результатів навіть за умов обмежених маркетингових бюджетів. Використання впливу інфлюенсерів відкриває нові можливості для брендів і організацій, особливо коли мова йде про реалізацію соціально значущих проєктів. Це особливо важливо для залучення підтримки в ініціативах, що стосуються благодійності та вирішення соціальних проблем, де матеріальна винагорода не є основним мотивом для співпраці [3].

Амбасадорство в рамках бренду може ефективно здійснюватися самими співробітниками компанії, які активні у соціальних мережах. Незалежно від розміру їхньої аудиторії, навіть якщо це лише 500 підписників, кожен співробітник може впливати на своє оточення як лідер думок. Завдяки глибокому розумінню продукту, співробітники здатні створювати контент, що виглядає природно та переконливо для їхніх підписників, що, в свою чергу, збільшує довіру до бренду та сприяє зміцненню лояльності співробітників. Використання співробітників як внутрішніх інфлюенсерів дозволяє їм також активно пропагувати культуру та цінності компанії, тим самим підсилюючи її маркетингові зусилля [3].

Розробляючи напрями розширення діяльності в умовах нестабільності, потрібно дотримуватися чітких правил:

- важливо уникати зайвих обіцянок, а виконувати ті, що вже дані;
- підтримувати чіткість та прозорість у соціальних, політичних та культурних позиціях, демонструючи це через конкретні дії на користь суспільства;
- утримуватись від використання війни як засобу для маркетингу в недоречних контекстах;
- зберігати оптимізм, але бути обережними з гумором у часи військових дій;
- зосереджувати увагу на людському аспекті бренду, переорієнтовуючи фокус з продукту на особистість;
- спрощувати доступ до продуктів або послуг, адаптуючи їх для задоволення потреб у часи кризи, як наприклад, забезпечення легкодоступних онлайн-банкінгових послуг або мобільного зв'язку для родин, розділених війною [8].

Узгодженість взаємодії підвищує впевненість клієнтів у своєму виборі, тим самим зміцнюючи їх довіру до бренду і сприяючи формуванню лояльності, яка є фундаментом для довгострокових відносин. Клієнти, які бачать послідовність і відчувають увагу до своїх потреб, частіше повертаються до тих же брендів [10, с. 179].

6. Висновки

Зміни у маркетингу під час нестабільності пов'язані зі зміною поведінки споживачів, які стають більш обережними у своїх покупках. В умовах зниження платоспроможності, споживачі обирають лише необхідні товари, що впливає на зміщення споживацького попиту. Проте, саме в умовах кризи, спостерігається зростання інтересу до специфічних товарів, які можуть виявитися невід'ємними в нових реаліях. Така тенденція вимагає від компаній гнучкості у диверсифікації

продуктових ліній та використання омніканального підходу в ритейлі для забезпечення широкого доступу до своїх товарів та послуг.

Універсальне правило в маркетингу під час кризи – це адаптивність та гнучкість. Компанії, які здатні швидко адаптуватися до змін, впроваджуючи інновації, створення нових продуктів і послуг, мають більші шанси на успіх. Основні правила розвитку включають в себе соціальну відповідальність, прозорість у діях, та постійні комунікації з клієнтами.

Соціальна відповідальність у маркетингу включає інклюзивність та активну співпрацю з громадськими та урядовими організаціями для вирішення суспільних проблем. Прозорість у діяльності компанії забезпечується через зрозумілі правила гри та залучення споживачів та працівників до процесу заробітку, тоді як ефективні комунікації можуть бути досягнуті через персоналізовані продажі, які допомагають брендам бути відчутними та значущими у переповненому інформаційному просторі. Такий комплексний підхід відкриває нові можливості для компаній не лише зберігати своє місце на ринку під час криз, але й сприяти стабільності і благополуччю в суспільстві.

References

1. Bubenets, I., & Chatchenko, O. (2022). Marketynhova diialnist pidpriemstv v umovakh kryzy [Marketing activities of enterprises in times of crisis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (3), 323–326. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-48> (in Ukrainian)
2. Derhousova, A., Tokareva, V., & Panasiuk, I. (2024). Kliientooriiientovanyi marketynh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Customer-oriented marketing in the context of economic digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11> (in Ukrainian)
3. Influenser-marketynh v umovakh viiny: yak masshtabne vtorhnennia vplyvaie na trendy v Ukraini [Influencer marketing during war: How the large-scale invasion affects trends in Ukraine]. (2024). *Cases*. <https://cases.media/en/article/inflyuenser-marketing-v-umovakh-viini-yak-masshtabne-vtorgnennya-vplyvaye-na-trendi-v-ukrayini?srsId=AfmBOoqjOs-yODAV5PNVAP-w1MQVPt102m1jDtEOh2YfukosAUB-emEH> (in Ukrainian)
4. Marketynhova stratehiia pid chas viiny ta voiennoho stanu [Marketing strategy during war and martial law]. (2024). *Dinanta*. <https://dinanta.com/blog/marketing-during-war> (in Ukrainian)
5. Marketynhovi komunikatsii pid chas kryzy: shcho robyty i choho unykaty [Marketing communications during a crisis: What to do and what to avoid]. (2021). *KMBS*. <https://kmbs.ua/ua/article/crisis-communications> (in Ukrainian)
6. Okaianiuk, Ye. (2024). Marketynh v umovakh viiny – interview z komandoiu Digital Marketing SmartTender [Marketing during war – interview with the Digital Marketing SmartTender team]. *SmartTender*. <https://smarttender.biz/blog/view/marketing-v-umovah-viyni-interv-yu-z-komandoyu-digital-marketing-smarttender> (in Ukrainian)
7. Oleksenko, R. I., Kraskova, I. O., & Polishchuk, M. M. (2011). Funktsii ta rol marketynhu v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Functions and role of marketing in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika*, (11). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=777> (in Ukrainian)
8. Pacheva, N., & Lutai, L. (2023). Stratehichni marketynh u voiennyi ta pislivoiennyi chas [Strategic marketing in wartime and post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24> (in Ukrainian)
9. Prokopenko, O., Bezliudnyi, O., Omelyanenko, V., Slatvinskyi, M., Biloshkurska, N., & Biloshkurskyi, M. (2021). Patterns identification in the dynamics of countries' technological development in the context of military conflict. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13(110), 6–15. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.230236>
10. Yashchenko, O. O. (2025). Perspektyvy marketynhovykh stratehii v umovakh kryzy ta narostannia obiakhiv informatsiinoho shumu: innovatsiini pidkhody [Prospects for marketing strategies in times of crisis and increasing information noise: Innovative approaches]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, (3), 175–179. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.175> (in Ukrainian)
11. Zhang, B., Yang, W., & Wang, C. (2023). Marketing strategies in times of crisis. In *Proceedings of the 7th International Conference on Economic Management and Green Development. Advances in Economics, Management and Political Sciences*, (41), 61–64. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/41/20232038>



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Захист податкового суверенітету України та ЄС в умовах поширення трансфертного ціноутворення та офшорних юрисдикцій

Павло В. Пірникоза ¹ *

¹ Державна податкова служба України, м. Київ (Україна). Заступник начальника управління – начальник відділу обміну інформацією управління обміну інформацією та податкових угод Департаменту міжнародного співробітництва, канд. екон. наук.

* Автор-кореспондент, e-mail: pavlopirnykoza@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.07](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.07)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У сучасних умовах глобалізації проблема збереження податкового суверенітету держав постає особливо гостро, оскільки активне використання трансфертного ціноутворення (ТЦУ) та офшорних юрисдикцій спричиняє масштабні втрати бюджетів і спотворює конкурентні умови. Для України це питання набуває додаткової значущості у контексті післявоєнного відновлення та прагнення до інтеграції з ЄС, де діють посилені міжнародні стандарти у боротьбі з агресивним податковим плануванням. Метою цієї статті є визначення ключових факторів впливу трансфертного ціноутворення й офшоризації на податковий суверенітет України та держав Європейського Союзу, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо запобігання втратам податкових надходжень в умовах майбутнього зближення з європейським податковим простором і післявоєнного відновлення. У статті проаналізовано масштаби й динаміку використання офшорних юрисдикцій та методів ТЦУ у 2005–2024 рр., а також оцінено їхній вплив на бюджетні надходження. Використання багатовекторного підходу дало змогу виявити, що в Україні частка доходів, втрачених через недосконале регулювання ТЦУ та відтік капіталу в офшори, є вищою, ніж у більшості країн ЄС. Це зумовлено як меншою спроможністю контролюючих органів, так і відсутністю єдиних методичних підходів до обчислення втрат. З'ясовано, що міжнародні ініціативи (BEPS, директиви ЄС) і національні реформи (закон № 466, впровадження правил контрольованих іноземних компаній) здатні суттєво посилити фіскальний контроль і знизити обсяги перенесення прибутків, особливо в умовах активізації обміну податковою інформацією між країнами. Недостатня уніфікація методів оцінювання втрачених бюджетних ресурсів ускладнює порівняння ефективності регуляторних заходів між Україною та ЄС. Тому пріоритетом є розробка спільної методології та продовження гармонізації законодавства України з європейськими нормами у сфері оподаткування. Це сприятиме зміцненню податкового суверенітету держави, зменшенню втрат бюджету та формуванню рівних умов ведення бізнесу, що має особливе значення під час відбудови економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

трансфертне ціноутворення, офшорні юрисдикції, податковий суверенітет, інтеграція в ЄС, фінансова безпека.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Protection of Tax Sovereignty of Ukraine and the EU in the Context of the Spread of Transfer Pricing and Offshore Jurisdictions

Pavlo Pirnykoza  ¹ *

¹ State Tax Service of Ukraine, Kyiv (Ukraine). Deputy Head of the Division – Head of the Exchange of Information Unit of the Exchange of Information and Tax Treaties Division of the International Cooperation Department, PhD in Economics.

* **Corresponding Author**, e-mail: pavlopirnykoza@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.07](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.07)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Under modern conditions of globalization, the problem of preserving the tax sovereignty of states becomes particularly urgent, as the active use of transfer pricing (TP) and offshore jurisdictions results in significant budget losses and distorts competitive conditions. For Ukraine, this issue acquires additional importance in the context of post-war recovery and the drive towards EU integration, where strengthened international standards in combating aggressive tax planning are in force. The purpose of this article is to identify the key factors influencing the tax sovereignty of Ukraine and EU member states through transfer pricing and offshoring, as well as to develop scientifically grounded recommendations aimed at preventing tax revenue losses in the context of closer alignment with the European tax space and post-war reconstruction. The article analyzes the scale and dynamics of offshore jurisdictions and TP methods used from 2005 to 2024, and evaluates their impact on budget revenues. By employing a multi-faceted approach, it was found that the share of revenues lost in Ukraine due to imperfect TP regulation and capital outflows to offshore jurisdictions is higher than in most EU countries. This is driven by both the lower capacity of supervisory bodies and the absence of a unified methodological approach to calculating losses. It has been established that international initiatives (BEPS, EU directives) and national reforms (Law No. 466, introduction of controlled foreign company rules) can substantially strengthen fiscal control and reduce profit shifting, particularly against the backdrop of intensified tax information exchange among countries. The insufficient harmonization of methods for assessing lost budgetary resources complicates comparisons of the effectiveness of regulatory measures between Ukraine and the EU. Hence, a priority is to develop a shared methodology and to continue harmonizing Ukraine's legislation with European norms in the field of taxation. This will promote the strengthening of the state's tax sovereignty, reduce budgetary losses, and foster equal business conditions, which is especially crucial in the course of economic reconstruction.

KEYWORDS

transfer pricing, offshore jurisdictions, tax sovereignty, EU integration, financial security.

1. Вступ

Поширення трансфертного ціноутворення та дедалі активніше використання офшорних юрисдикцій стали одними з ключових викликів для забезпечення податкового суверенітету держав на сучасному етапі глобалізації. Залучення суб'єктів господарювання до оптимізації податкових зобов'язань за допомогою складних структур міжнародних корпорацій, використання юрисдикцій з пільговими режимами оподаткування та офшорних зон, а також динамічні зміни в торговельно-фінансових потоках ставлять під сумнів здатність урядів формувати справедливе й ефективне оподаткування. Додаткового значення цьому питанню надає той факт, що Україна, як і держави Європейського Союзу, прагнуть зміцнити свої позиції на світових ринках та мінімізувати втрати від ухилення чи уникнення сплати податків, що особливо актуально в контексті бюджетних обмежень та економічних реформ.

Захист податкового суверенітету передбачає низку заходів і механізмів, орієнтованих на вдосконалення національного податкового законодавства, забезпечення прозорості операцій у міжнародному середовищі та укріплення фінансової системи в умовах глобальних викликів. При цьому вагоме значення має гармонізація підходів до оподаткування в рамках міжнародних ініціатив, зокрема впровадження стандартів BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) під егідою ОЕСР. Сутність цих заходів полягає в усуненні різниць у податковому законодавстві, які створюють можливості для трансфертного ціноутворення та переміщення фінансових потоків у юрисдикції з пільговим оподаткуванням. Тож і для України, і для ЄС постає завдання забезпечити водночас конкурентоспроможність власних податкових систем і належний фіскальний контроль.

Актуальність дослідження полягає у виявленні ризиків та можливостей для національних бюджетів внаслідок трансфертного ціноутворення, а також у розробці комплексного підходу до правового й інституційного регулювання, що ґрунтується на міжнародних стандартах прозорості. У цій статті буде проаналізовано теоретичні та прикладні аспекти захисту податкового суверенітету в умовах поширення офшорних юрисдикцій, розглянуто зарубіжний досвід боротьби з ухиленням від сплати податків та сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності вітчизняної фіскальної політики.

2. Огляд літературних джерел

Дослідження проблематики трансфертного ціноутворення та офшоризації економіки у контексті збереження податкового суверенітету є мультидисциплінарними та охоплюють різноманітні аспекти – від оцінювання втрат бюджету до розробки ефективних механізмів контролю й регулювання. Так, Антонюк А., Попович З., Фаччіо Т. та Стак Г. [1] вказують на масштабні втрати України через заниження експортних цін у залізничному секторі та перенесення прибутків до юрисдикцій з пільговими режимами оподаткування.

У наукових працях Квасовського О. Р. та Рудана В. Я. [2] окреслено теоретико-концептуальні передумови формування ефективної політики трансфертного ціноутворення, а також проаналізовано основні виклики при впровадженні стандартів «витягнутої руки». Міжнародний ракурс корпоративного уникнення оподаткування розглянуто у дослідженні Кобгема А. та Янського П. [3], де йдеться про глобальне розмивання податкової бази й диспропорції у можливостях контролю національних фіскальних органів.

Гобела В., Подра О., Батюк Б., Левків Г. та Гинда О. [4] фокусують увагу на чинниках поширення офшоризації в Україні та необхідності комплексного аналізу для її протидії. Водночас Мельник О. П. [5] зосереджується на правових механізмах регулювання трансфертного ціноутворення, визначаючи ключові прогалини в національному законодавстві.

Офшорні юрисдикції як інструмент мінімізації оподаткування та недостатня прозорість бенефіціарної власності детально описані у роботах Подри О. П. та Стамбульської Х. Б. [6]. Актуальність поглибленого фінансово-правового регулювання й оподаткування офшорних компаній доводить Фенюшин В. В. [7], наголошуючи на колізійності норм і потребі посилення відповідальності.

Узагальнюючи наведені дослідження, можна констатувати, що, попри достатній обсяг напрацювань стосовно трансфертного ціноутворення та офшоризації, питання комплексної

оцінки впливу обох феноменів на податковий суверенітет України й держав ЄС залишається недостатньо висвітленим. Зокрема, бракує уніфікованих методичних підходів до вимірювання втрат бюджету, а також системного розгляду проблеми в контексті майбутньої інтеграції України в європейський податковий простір і викликів післявоєнного відновлення.

3. Постановка завдання

Метою цієї статті є визначення ключових факторів впливу трансфертного ціноутворення й офшоризації на податковий суверенітет України та держав Європейського Союзу, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо запобігання втратам податкових надходжень в умовах майбутнього зближення з європейським податковим простором і післявоєнного відновлення.

4. Методи та матеріали

Методологія дослідження впливу трансфертного ціноутворення та офшорних юрисдикцій на податковий суверенітет України й ЄС поєднує кількісні та якісні методи. Збір даних охоплює аналіз наукових публікацій, офіційних статистичних показників податкових надходжень (Eurostat, OECD, Державна служба статистики України), а також вивчення чинного законодавства у сфері протидії розмиванню податкової бази (План дій BEPS, директиви ЄС тощо). Для поглиблення розуміння механізмів перенесення прибутків було проведено експертні консультації з представниками податкових органів і фахівцями з міжнародного податкового права. Такий багатовекторний підхід сприяв як виявленню основних схем мінімізації податків, так і оцінюванню ефективності впроваджених контролюючих заходів.

5. Результати та обговорення

Для оцінювання впливу трансфертного ціноутворення та офшорних юрисдикцій на податковий суверенітет України та держав ЄС було проведено комплексний аналіз динаміки податкових надходжень у розрізі 2005–2024 рр. Особливу увагу приділено порівнянню податкового навантаження, що формується у цих країнах, а також визначенню тих чинників, які обумовлюють розбіжності у рівнях фіскальної віддачі. Нижче наведено ключові статистичні показники, які ілюструють масштаби й темпи змін у структурі податкових надходжень та дають змогу визначити потенціал і ризики розмивання бази оподаткування.

У період 2005–2024 рр. загальний рівень податкових надходжень (включно з соціальними внесками) у країнах ЄС коливався в межах 38–41 % від ВВП. Наприклад, у 2005 році податкове навантаження в середньому становило близько 40 % ВВП ЄС, а в 2023 році – близько 40,0 % ВВП [8] (після пікового значення – 40,7 % у 2022-му). В Україні частка податкових доходів була помітно нижчою через меншу базу оподаткування та тіньову економіку. У середині 2000-х податкові надходження України становили близько 20 % ВВП, але поступово зросли до 24–25 % ВВП у другій половині 2010-х [9]. За даними державної статистики України, у 2016–2017 рр. податкові надходження досягли історичного максимуму – 25,1 % ВВП. Таким чином, за 2005–2024 рр. Україна продемонструвала збільшення податкової віддачі, хоча її рівень все ще нижчий, ніж у країнах ЄС, що частково пояснюється податковими втратами від трансфертного ціноутворення та офшорів (рис. 1).

Активне використання трансфертного ціноутворення міжнародними компаніями негативно позначилось на доходах бюджетів як ЄС, так і України. Континентальні європейські країни належать до найбільш постраждалих від переміщення прибутків у офшорні юрисдикції. Так, дослідження OECD та МВФ показують, що для розвинутих країн (ОЕСР) втрати податку на прибуток через перенесення бази оподаткування становлять у середньому близько 0,6–0,9 % ВВП. Натомість для країн, що розвиваються (до яких належить і Україна), ці втрати, як правило, ще більші – близько 1,3 % ВВП [3]. В масштабах ЄС це еквівалентно десяткам мільярдів євро щорічно недоотриманих податків.

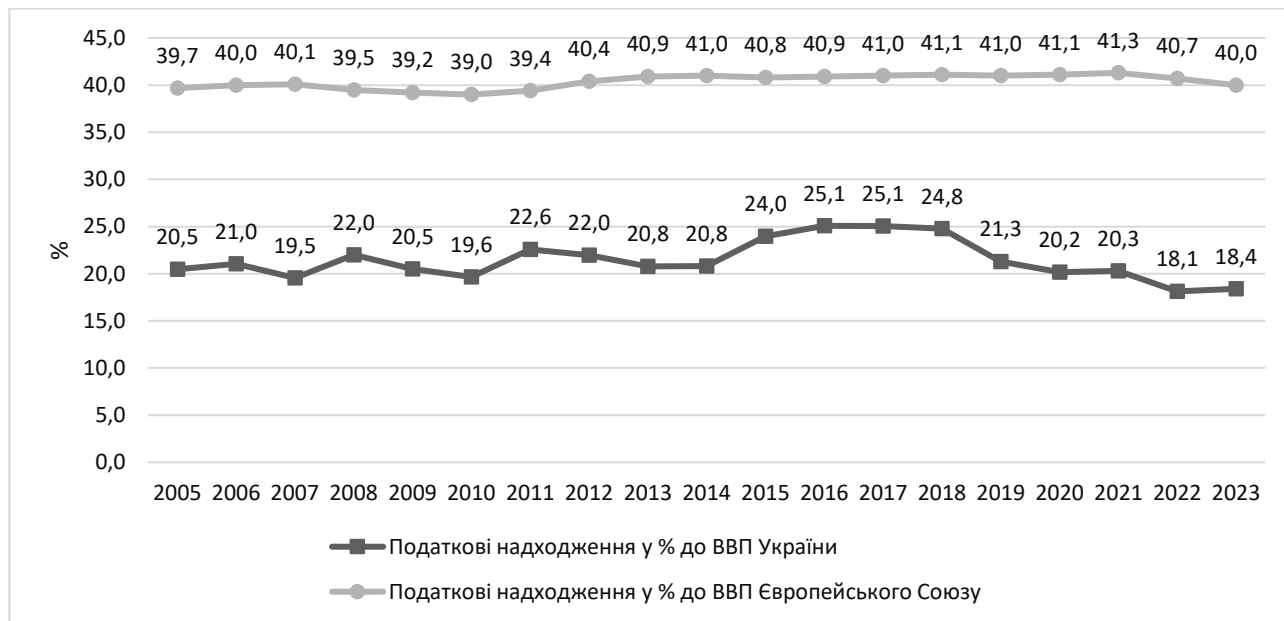


Рис. 1. Динаміка податкових надходжень у відсотках до ВВП України та Європейського Союзу у 2005–2023 роках

Джерело: побудовано автором за даними, наведеними [10; 11].

Україна також зазнала значних втрат, адже за даними Державної фіскальної служби України, обсяги прибутків, що виводяться через трансфертне ціноутворення, досягали близько 100 млрд грн щороку, що дозволяло компаніям уникати сплати податків на цю суму [1]. За оцінками експертів, бюджет України втрачав 20–25 млрд грн податкових надходжень щорічно через такі схеми, тобто приблизно 660–750 млн євро [1], що співмірно з обсягом щорічної довоєнної макрофінансової допомоги ЄС Україні, спрямованої на покриття дефіциту бюджету. Іншими словами, прибутки, втрачені через агресивне трансфертне ціноутворення, могли б істотно збільшити доходи державного бюджету України, наблизивши їх до рівня, необхідного для фінансової стабільності.

У 2005–2013 рр. вплив трансфертного ціноутворення на податкові надходження зростав разом із глобалізацією української економіки. До 2013 року в Україні фактично не було ефективного контролю за трансфертним ціноутворенням, що дозволяло підприємствам виводити значні прибутки за кордон, зменшуючи сплату податку на прибуток. У країнах ЄС ситуація теж залишалась проблематичною, хоча загальний рівень податкових надходжень був стабільно високим, приховане переміщення прибутків поступово зросло з 5–10 % прибутків у 1990-х до 25 % прибутків у 2010-х для американських ТНК, що оперують в Європі [12]. Попри міжнародні зусилля, до середини 2010-х масштаби трансфертного переміщення прибутку не зменшилися – за оцінками дослідників, глобальні втрати податку на прибуток стагнували на рівні приблизно 10 % потенційних надходжень [13].

Після 2014 року Україна почала запроваджувати правила контролю трансфертного ціноутворення, що дещо обмежило найпримітивніші схеми. У 2015–2019 рр. завдяки підвищенню прозорості та зусиллям податкових органів зростання втрат вдалося пригальмувати. Проте лише комплексні міжнародні ініціативи (про які йдеться нижче) почали системно вирішувати проблему. Станом на 2024 рік, попри впровадження частини Плану BEPS, прибуткове податкове планування залишається викликом. Багато транснаціональних компаній все ще знаходять можливості мінімізувати податки, тому актуальним є питання впровадження глобальних мінімальних ставок і вдосконалення національного контролю за трансфертним ціноутворенням.

У 2005–2024 рр. бізнес як в ЄС, так і в Україні активно користувався офшорними зонами та юрисдикціями з пільговими режимами оподаткування для збереження капіталу і мінімізації податків. За глобальними оцінками, щорічно близько 9,8 % світового багатства розміщується в офшорних юрисдикціях. Для окремих країн цей показник може сягати 65–70 % за певними оцінками [4, с. 348]. Подібний відтік капіталу шкодить економікам, адже зменшує базу оподаткування, стримує зростання ВВП, посилює податкову асиметрію та створює нерівні умови

конкуренції. Тобто кошти, які могли б інвестуватися або оподатковуватися всередині країни, переміщуються за кордон, що веде до недоотримання податків і уповільнення економічного розвитку.

Для ЄС проблема проявляється у різних формах. Одна з них – податкові розриви (tax gaps). Наприклад, за оцінками Європейської Комісії, тільки через недобір ПДВ (зокрема і через транскордонні шахрайства) країни ЄС у 2020 році втратили приблизно 93 млрд євро [14]. Щодо податку на прибуток, значна частка прибутків європейських компаній штучно переміщується у такі юрисдикції, як Люксембург, Нідерланди, Ірландія або за межі ЄС (Швейцарія, Карибські острови тощо). Континентальна Європа сильно потерпає, адже дослідження ЄС вказують, що саме країни Західної Європи втратили найбільше від ухилення компаніями від оподаткування, оскільки багато мультинаціональних корпорацій перенаправляли прибутки в офшори. Сумарні втрати корпоративних податків для ЄС оцінюються в десятки мільярдів євро щороку. Для прикладу, середній рівень втрат для країн ОЕСР – 0,66 % ВВП; якщо застосувати його до економіки ЄС (ВВП близько €15 трлн), це може означати понад 90 млрд євро щорічно недоотриманих надходжень [14].

В Україні використання офшорів набуло масового характеру ще з 1990-х, через відсутність надійних інституцій та прагнення бізнесу захистити активи. Традиційно ключовою юрисдикцією для українського капіталу є Кіпр, який поєднує низькі податки та угоду про уникнення подвійного оподаткування ще з часів СРСР. Завдяки цій угоді довгий час дивіденди, відсотки та роялті з України на Кіпр не оподатковувалися, а прибутки від продажу активів не підлягали українському податку на прибуток, що зробило Кіпр надзвичайно привабливим каналом для виведення коштів, адже вже станом на початок 2010-х він став найбільшим «інвестором» в українську економіку. За даними аналітиків, близько 30% кумулятивних прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну надійшли з Кіпру – значна частина яких є «round-tripping», тобто українські ж гроші, що виводяться і повертаються як іноземні інвестиції [15]. Показовими є факт, що у 2012 році майже 4 млрд дол США з 6 млрд дол США прямих інвестицій в Україну прийшли з Кіпру, що склало 65 % від загального притоку ПІІ того року. Одночасно Кіпр був і одним з найбільших отримувачів українських інвестицій за кордон, тобто відтік капіталу українських власників також йшов у цю юрисдикцію [15].

Крім Кіпру, український бізнес активно використовував юрисдикції ЄС із сприятливими податковими режимами. Голова НБУ ще у 2016 році відзначала, що значна частина валютної виручки від експорту (наприклад, у гірничорудному секторі) проходила через компанії-посередники, зареєстровані у країнах на кшталт Люксембургу, Нідерландів та Швейцарії [1]. Формально ці країни не входять до українських «чорних списків» офшорів, але фактично виконують ту ж функцію – дозволяють мінімізувати податки завдяки пільговим ставкам і розвинутій мережі угод. Такі схеми приводять до того, що український експорт недоотримує частину вартості (через заниження експортних цін на користь пов'язаних посередників), а держава – частину податків з прибутку експортерів.

До ключових юрисдикцій з пільговими режимами оподаткування, якими користувалися в ЄС та Україні, належать:

1) *Внутрішньо-європейські «податкові гавані»:* Нідерланди і Люксембург (як транзитні хаби для роялті та відсотків), Ірландія (низький податок на прибуток), Кіпр і Мальта (для Східної Європи), Швейцарія (для приватних активів)[13]. До 2020-х рр. ці країни акумулювали значні обсяги чужих прибутків.

2) *Класичні офшори за межами Європи:* Британські Віргінські острови, Каймани, Панама, Беліз – використовувались здебільшого олігархами і транснаціональними компаніями для приховування власності та прибутків. Для прикладу, значна частина капіталів з пострадянських країн (РФ, Україна) оформлена на компанії у BVI чи Панамі (як показали витоки “Panama Papers” тощо).

3) *Сусідні офшорні юрисдикції:* для ЄС – це насамперед Швейцарія, а також раніше Ліхтенштейн; для України – це також Латвія (як банківський хаб у 2000-х), Естонія (з податком на розподілений прибуток) тощо.

Масове виведення капіталу в офшори мало негативні наслідки як для країн-донорів, так і для економік-реципієнтів. В країнах ЄС, що втрачали податкові надходження, це обмежувало

можливості фінансувати публічні послуги та змушувало компенсувати втрати підвищенням податкового навантаження на добросовісних платників.

У відповідь на виклики розмивання податкової бази і ерозії суверенітету у сфері оподаткування, з 2010-х років розгорнуто низку міжнародних ініціатив. До найважливіших належать План дій BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) під егідою ОЕСР, Багатостороння конвенція MLI, а також директиви ЄС у сфері оподаткування, покликані уніфікувати та посилити податкові правила в регіоні. Україна, прагнучи інтеграції в світову і європейську спільноту, поступово приєднується до цих ініціатив та імплементує їх положення у своє законодавство.

План BEPS (15 кроків), започаткований у 2013 році, став глобальною відповіддю на агресивне податкове планування. Україна активно долучилась до цього процесу. Ще до офіційного старту BEPS український уряд почав наближувати норми до міжнародних стандартів, а з 2013 року впроваджено нові правила трансфертного ціноутворення, засновані на Керівництві ОЕСР з трансферного ціноутворення [16]. У 2017 році Україна офіційно приєдналася до Інклюзивної рамки BEPS – з 1 січня 2017 вона стала учасником програми імплементації мінімальних стандартів BEPS.

В межах цієї рамки Україна взяла на себе зобов'язання виконати 4 мінімальні стандарти: (i) боротьба зі шкідливими податковими практиками (прозорість та економічна сутність, Action 5); (ii) запобігання зловживанням податковими угодами (захист від договорного шопінгу, Action 6); (iii) запровадження вимог до звітності та документації з трансфертного ціноутворення, включно зі звітом у розрізі країн (Country-by-Country Report, Action 13) та (iv) удосконалення процедур вирішення податкових спорів (Action 14).

Для реалізації цих кроків були потрібні зміни в законодавстві. Україна активно співпрацювала з міжнародними партнерами (ОЕСР, ЄС, МВФ) у реформуванні податкових правил. Як результат, у 2018 році Україна підписала, а в 2019 ратифікувала Багатосторонню конвенцію MLI (Multilateral Instrument) [17], яка дозволяє одночасно внести зміни до більшості двосторонніх угод про уникнення подвійного оподаткування. MLI набула чинності для України з 1 грудня 2019 року, після чого автоматично змінила положення податкових угод з країнами, що також ратифікували MLI. Це реалізація дій BEPS 6 та 14 – запобігання зловживанням угодами (через запровадження тесту головної мети, PPT) та вдосконалення процедури взаємного узгодження (MAP). Одночасно були переглянуті та оновлені двосторонні угоди з ключовими «транзитними» юрисдикціями – Кіпром, Люксембургом, Нідерландами, Великою Британією, Туреччиною – підвищено ставки податку на репатріацію (дивіденди, відсотки, роялті) та посилено обмін інформацією.

Український парламент також ухвалив внутрішні закони для імплементації інших BEPS-ініціатив. Зокрема, у 2020 році був прийнятий так званий «анти-BEPS» закон [18], який запровадив трирівневу систему звітності з трансфертного ціноутворення відповідно до Дії 13 BEPS: локальний файл, глобальний майстер-файл та звіт у розрізі країн (CbC-звіт). Вимогу готувати CbC-звіт встановлено для великих міжнародних груп, що працюють в Україні, з консолідованим доходом понад 750 млн євро. Перший такий звіт подається за 2021 фінансовий рік. Також закон №466 ввів правила контрольованих іноземних компаній (CFC) – з 2022 року українські резиденти зобов'язані декларувати та сплачувати податки з прибутків своїх зарубіжних компаній чи трастів [19, с. 5]. Це реалізація Дії 3 BEPS і одночасно наближення до норм ЄС (директива ATAD, див. нижче). Крім того, було посилено правила тонкої капіталізації (обмеження процентних відрахувань) – запроваджено ліміт 30% EBITDA, як рекомендовано ОЕСР та передбачено ATAD [20, с.3]. Українське законодавство також ввело концепцію ділової мети для операцій з нерезидентами та розширило можливості податкових органів дотримуватися податки у разі виявлення фіктивних операцій.

Європейський Союз у другій половині 2010-х ухвалив низку директив, спрямованих на протидію ухиленню і гармонізацію правил серед країн-членів. Ключовими стали Директива ЄС щодо протидії ухиленню від оподаткування (ATAD I і ATAD II). ATAD I (2016/1164) зобов'язала всі країни ЄС з 2019 року запровадити: (1) обмеження відрахування відсотків (правило «30% від EBITDA»), (2) оподаткування при виході (exit tax) капіталу, (3) правило контрольованих іноземних компаній (CFC rule), (4) загальне правило проти ухилення (GAAR), (5) правила щодо гібридних невідповідностей (пізніше доповнені ATAD II). Для України, як країни, що прагне членства у ЄС, імплементація цих положень теж актуальна. Як зазначено вище, частину норм

(CFC, interest limitation, GAAR) уже введено у 2020–2021 рр. Україна також планує запровадити мінімальне оподаткування прибутків постійних представництв іноземних компаній та інші положення, сумісні з ATAD.

ЄС також запустив систему автоматичного обміну податковою інформацією (DAC, Directives on Administrative Cooperation). З 2017 року діє обмін фінансовою інформацією (Common Reporting Standard, CRS) між податковими органами європейських країн і низки партнерів. Україна приєдналася до цього процесу: вона є членом Глобального форуму з прозорості та обміну інформацією і пройшла Peer Review (оцінку) щодо обміну інформацією на запит у 2016 році [16]. У 2019 році Україна підписала багатосторонню угоду CRS MCAA, а з 2023 року почала фактично обмінюватися фінансовими даними з іншими країнами, що ускладнює для резидентів України приховування доходів на зарубіжних рахунках і сприяє поверненню податкової бази в країну.

Крім того, ЄС веде чорний список офшорних юрисдикцій, що не співпрацюють з питань оподаткування. Україна не входить до цього списку, але взяла на себе зобов'язання імплементувати вимоги, щоб відповідати критеріям податкової прозорості. На практиці це означало скасування деяких застарілих пільгових режимів, зокрема перегляд спеціальних режимів оподаткування для IT-індустрії, агросектору тощо, аби вони не кваліфікувалися як шкідливі.

Всі згадані вище ініціативи істотно змінили податкове середовище України у 2015–2024 рр. Завдяки приєднанню до BEPS та виконанню мінімальних стандартів, Україна підвищила свою податкову суверенність – тепер важче зловживати податковими угодами, а інформація про іноземні активи стає доступною українській податковій службі. Нові норми (TP-документація, CFC тощо) дали податковим органам інструменти контролю за транснаціональними компаніями та заможними громадянами. Хоча впровадження цих правил було непростим і потребує навчання кадрів та належного адміністрування, тенденція очевидна – податкова система України поступово вирівнюється з європейською, зміцнюючи здатність держави протидіяти розмиванню бази оподаткування.

В найближчій перспективі (2025–2030 рр.) Україна продовжить курс на інтеграцію до податкового простору ЄС та глобальну співпрацю у сфері оподаткування. Це відбуватиметься паралельно із післявоєнною відбудовою економіки, що ставить особливий акцент на максимальній мобілізації доходів бюджету.

Відтак, для зміцнення податкового суверенітету та підвищення надходжень рекомендуються такі кроки:

1. *Подальше посилення контролю за трансфертним ціноутворенням.* Необхідно забезпечити повноцінне виконання нових правил: податкові органи повинні якісно аналізувати подані Master File і Local File, обмінюватися звітамиCbC з іншими країнами. Слід інвестувати в навчання фахівців з ТЦУ, використовувати сучасні бази даних для порівняльного аналізу цін, що дозволить виявляти випадки заниження цін експорту чи завищення імпорتنих цін та донараховувати податкові зобов'язання. Окрему увагу варто приділити сировинним експортерам (метали, агро), де ризики виведення прибутку традиційно високі. Ефективний контроль ТЦУ здатний повернути до бюджету значні суми (до 1 % ВВП щороку за оцінками) шляхом запобігання розмиванню бази оподаткування [3].

2. *Обмеження використання офшорів і виведеного капіталу.* Рекомендується запровадити дієвий моніторинг фінансових потоків із країною, аби відстежувати підозрілі операції з пов'язаними компаніями в юрисдикціях з пільговими режимами оподаткування. Україна вже має правила контрольованих іноземних компаній; важливо їх належно адмініструвати – забезпечити подання декларацій CFC українськими бенефіціарами, застосовувати санкції за неподання. Також варто розглянути приєднання до нових міжнародних ініціатив, таких як Automated Exchange of Beneficial Ownership Information, щоб отримувати дані про кінцевих власників офшорних компаній. Ще один крок – обмеження державних контрактів з компаніями, зареєстрованими в офшорах, щоб стимулювати репатріацію бізнесу.

3. *Впровадження глобального мінімального податку (Pillar 2).* У рамках BEPS 2.0 понад 140 країн підписали угоду про глобальний мінімальний податок 15% для великих корпорацій. Очікується, що ця реформа різко зменшить стимули для прибуткового переміщення. За оцінками ОЕСР, обсяг прибутків, що оподатковуються за заниженими ставками, може

скоротитися на 80 %, а масштаб прибуткового шифтингу зменшиться наполовину в найближчі роки [21]. Україні доцільно приєднатися до реалізації Pillar 2. Хоча формально як не член ОЕСР вона не зобов'язана це робити негайно, однак в рамках зближення з ЄС (де мінімальний податок впроваджується з 2024 р.) українське податкове законодавство варто гармонізувати. Запровадження мінімального ефективного податку в 15 % на прибутки міжнародних груп в Україні гарантуватиме, що прибутки, навіть перекинуті до офшору, будуть доподатковуватись до цього рівня. Це унеможливить ситуації, коли в Україні бізнес декларує низький прибуток (або взагалі збитки), а основний масив прибутків осідає в юрисдикції з 0–5 % ставкою на прибуток. Мінімальний податок вирівняє правила гри та збільшить надходження.

4. *Інституційне зміцнення податкових органів.* Окрім нормативних змін, критично важливо підвищити спроможність податкової служби та Бюро економічної безпеки виявляти і припиняти складні схеми ухилення. Рекомендується створити спеціалізовані підрозділи аналізу транснаціональних ризиків, забезпечити їх доступом до передових аналітичних інструментів і міжнародних баз даних. Співпраця з податковими адміністраціями ЄС (обмін найкращими практиками, спільні розслідування щодо транскордонних випадків) сприятиме підвищенню ефективності контролю. Також варто налагодити оперативне використання даних автоматичного обміну – інформація про рахунки та доходи українських резидентів за кордоном повинна приводити до відповідних перевірок і донарахувань в Україні.

5. *Адаптація до вимог вступу в ЄС.* У процесі переговорів про вступ до ЄС Україна повинна виконати *acquis communautaire* у сфері оподаткування. Це означає запровадження директив ЄС, зокрема, норми щодо ПДВ (повна гармонізація ставок і правил відповідно до Директиви про ПДВ), акцизів (Мінімальні ставки акцизів ЄС), та прямих податків (виконання ATAD, приєднання до системи обміну інформацією ЄС – мережі Eurofisc тощо). Рекомендується вже зараз привести національні правила у відповідність, аби уникнути поспішних змін пізніше. Наприклад, запровадити положення ATAD II щодо гібридних невідповідностей, продумати механізми оподаткування цифрових послуг (у ЄС планується власний Digital Levy, якщо глобальний Pillar 1 не запрацює). Інтеграція в європейську податкову систему зміцнить податковий суверенітет України, оскільки країна стане частиною колективних зусиль з протидії офшорам і агресивному податковому плануванню.

6. Висновки

У межах проведеного дослідження визначено, що вплив трансфертного ціноутворення й офшорних юрисдикцій на податковий суверенітет України та держав ЄС є багатовимірним і потребує комплексного розгляду з урахуванням макроекономічних особливостей, правових механізмів та інституційної спроможності фіскальних органів. При цьому існуючі підходи до оцінки бюджетних втрат, спричинених перенесенням прибутків, все ще не забезпечують повної порівнянності результатів між різними країнами. Тому першочерговим завданням залишається розробка уніфікованих методичних основ для вимірювання масштабів розмивання податкової бази, що базувалися б на міжнародних стандартах і дозволяли враховувати специфіку національних економік.

Запропоновано декілька конкретних напрямів подальших досліджень та практичних дій. По-перше, систематичне відстеження ефективності впроваджених інструментів BEPS і директив ЄС дасть змогу виявити прогалини й посилити контроль з боку українських фіскальних органів у період післявоєнного відновлення. По-друге, удосконалення інтегрованого підходу до регулювання офшорних схем і трансфертного ціноутворення має відбуватися паралельно з адаптацією законодавства України до норм ЄС, що сприятиме гармонійному зближенню податкових систем і зменшенню регуляторного арбітражу між юрисдикціями. По-третє, нагальною стає потреба у створенні та використанні спільної для країн-партнерів методології обліку й аналізу фінансових потоків, щоби мінімізувати розбіжності в трактуванні даних і координувати зусилля в боротьбі з агресивним податковим плануванням.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів та уніфікація обліково-аналітичних методів допоможуть не лише зменшити втрати бюджетів від офшоризації та трансфертних операцій, а й прискорити структурні реформи в напрямку європейської інтеграції, посилюючи при цьому податковий суверенітет України.

References

1. Antonyuk, A., Popovych, Z., Faccio, T., & Stack, G. (2018). *Profit shifting in Ukraine's iron ore exports*. GUE/NGL. https://left.eu/app/uploads/2018/09/180911_Study_Tax_Avoidance_UA.pdf
2. Kvasovskiy, O. R., & Rudan, V. Ya. (2024). Teoretyko-kontseptualni ta naukovo-prykladni dominanty polityky transfernoho tsinoutvorennia subiektiv hospodariuvannia [The theoretical-conceptual and scientific-applied dominants of the transfer pricing policy of economic entities]. *Ekonomichniy analiz*, 34(1), 165–178. <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.165> (in Ukrainian)
3. Cobham, A., & Janský, P. (2018). Global distribution of revenue loss from corporate tax avoidance: Re-estimation and country results. *Journal of International Development*, 30(2), 206–232. <https://doi.org/10.1002/jid.3348>
4. Hobela, V., Podra, O., Batyuk, B., Levkiv, H., & Hynda, O. (2022). The Ukrainian economy offshoring: Estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 347–356. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.14509>
5. Melnyk, O. P. (2024). Transferne tsinoutvorennia pry zdiisnenni kontrolovanykh operatsii platnykamy podatkov [Transfer pricing in controlled transactions conducted by taxpayers]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo*, (4), 395–399. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.64> (in Ukrainian)
6. Podra, O. P., & Stambulska, Kh. B. (2022). Ofshorni iurysdyksii yak instrument minimalizatsii podatkovoho navantazhennia [Offshore jurisdictions as a tool for minimizing the tax burden]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*, 4(1), 167–177. <https://doi.org/10.23939/smeu2022.01.167> (in Ukrainian)
7. Feniushyn, V. V. (2023). Finansovo-pravove rehuliuвання diialnosti ofshornykh kompanii ta osoblyvosti yikh opodatkovannia [Financial and legal regulation of offshore companies' activities and features of their taxation]. *Molodyi vchenyi*, 10(122), 168–172. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-33> (in Ukrainian)
8. European Commission. (2025.). *Tax revenue statistics*. Eurostat. <https://surl.li/rfelpd>
9. CEIC Data. (2025). *Ukraine tax revenue: % of GDP*. <https://surl.li/vrozsg>
10. Derzhavnyi veb-portal dlia hromadian [State web portal for citizens]. (n.d.). <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2022&-budgetType=NATIONAL> (in Ukrainian)
11. European Commission. (n.d.). *Total revenue from taxes and social contributions, EU and euro area (% of GDP, 1995–2023)*. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title>
12. Shaxson, N. (2019). The billions attracted by tax havens do harm to sending and receiving nations alike. *Finance & Development* (September 2019). International Monetary Fund (IMF). <https://surl.li/tgohto>
13. EU Tax Observatory. (2024). *Global Tax Evasion Report 2024*. <https://surl.li/fuuwef>
14. European Commission. (2023). *Annual report on taxation 2023: Review of taxation policies in EU Member States*. <https://surl.li/rlxwrl>
15. Mycyk, A. (2023). The Cyprus bailout: Will Ukraine find itself a new haven for direct foreign investments? *Financier Worldwide Magazine*. <https://surl.li/vupafv>
16. Pogrebna, A. (n.d.). Ukraine progresses with BEPS implementation. *Financier Worldwide Magazine*. <https://surl.li/qpfici>
17. EY Global. (n.d.). *Ukraine signs Multilateral Convention to Implement Tax Treaty Related Measures to Prevent BEPS*. <https://surl.li/ihhqqb>
18. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020, January 16). *Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo vdoskonalennia administruvannia podatkov, usunennia tekhnichnykh ta lohichnykh neuzghodzen u podatkovomu zakonodavstvi: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 № 466-IX* [On amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the improvement of tax administration, elimination of technical and logical inconsistencies in tax legislation: Law of Ukraine No. 466-IX, dated January 16, 2020]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text/> (in Ukrainian)
19. TPA Global. (2022). *Ukraine transfer pricing country summary report 2022*. <https://surl.li/xbbyqxt>
20. Deloitte. (2023). *Ukraine tax highlights 2023*. <https://surl.li/guzprq>
21. World Economic Forum. (2024). *What does the OECD global minimum tax mean for global cooperation?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2024/02/oecd-minimum-tax-rate>



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Зарубіжний досвід управління витратами виробництва

Андрій А. Молодець^{1*}

¹ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Аспірант кафедри обліку і оподаткування.

* Автор-кореспондент, e-mail: koa@pnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.08](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.08)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір

ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена аналізу зарубіжного досвіду управління витратами виробництва та оцінці можливостей його адаптації до умов української економіки. Дослідження зосереджено на трьох ключових підходах: японській моделі таргет-костингу, американському методі “Activity-Based Costing” (ABC) та європейській концепції “lean production”. Таргет-костинг розглядається як інструмент прогнозування витрат на етапі розробки продукту, що сприяє зниженню собівартості завдяки ранньому плануванню та інтеграції всіх підрозділів підприємства. Метод ABC аналізується як засіб точного розподілу накладних витрат, що дозволяє виявляти неефективні процеси та оптимізувати ресурси, зокрема в складних галузях, таких як авіація чи машинобудування. “Lean production” досліджується як підхід до мінімізації втрат, що підвищує операційну ефективність без значних капіталовкладень. У статті використано широкий спектр літератури, зокрема праці А. Аткінсона, Р. Каплана, Е. Мацумури, С. Янга, Р. Купера, Р. Слагмудера, К. Друрі, а також звіти McKinsey & Company і Deloitte. Аналіз показує, що кожен метод має свої переваги: таргет-костинг орієнтований на ринок, ABC – на точність обліку, а “lean” – на операційну гнучкість. Водночас їхнє впровадження в Україні стикається з викликами, такими як обмеженість ресурсів, недостатній рівень технологій і потреба в зміні організаційної культури. У висновках запропоновано рекомендації щодо адаптації цих підходів, зокрема через пілотні проекти на підприємствах із високим потенціалом. Дослідження підкреслює, що використання зарубіжного досвіду може стати основою для модернізації українського виробництва та підвищення його конкурентоспроможності на глобальному ринку, а також наголошує на необхідності комплексного підходу, який враховує як економічні, так і соціокультурні особливості країни, для забезпечення сталого розвитку промислового сектору в довгостроковій перспективі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

управління витратами, таргет-костинг, “Activity-Based Costing”, “lean production”, зарубіжний досвід, українська економіка, виробництво, конкурентоспроможність.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Foreign Experience in Managing Production Costs

Andrii Molodets^{1*}

¹ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Accounting and Taxation.

* Corresponding Author, e-mail: koa@pnu.edu.ua

ARTICLE INFO

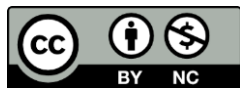
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.08](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.08)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



This article examines foreign experiences in production cost management and assesses their potential adaptation to the Ukrainian economic context. The study focuses on three prominent approaches: the Japanese target costing model, the American “Activity-Based Costing” (ABC) method, and the European “lean production” concept. Target costing is explored as a tool for cost forecasting at the product development stage, enabling cost reduction through early planning and cross-departmental integration. The ABC method is analyzed as a precise mechanism for allocating overhead costs, facilitating the identification of inefficiencies and resource optimization, particularly in complex industries such as aviation and machinery manufacturing. “Lean production” is investigated as a strategy for minimizing waste, enhancing operational efficiency without significant capital investment. The research draws on an extensive literature review, including works by A. Atkinson, R. Kaplan, E. Matsumura, S. Young, R. Cooper, R. Slagmulder, C. Drury, as well as reports from McKinsey & Company and Deloitte. The analysis reveals that each approach offers distinct advantages: target costing is market-driven, ABC emphasizes accounting precision, and “lean” prioritizes operational flexibility. However, implementing these methods in Ukraine faces challenges, including limited resources, technological gaps, and the need for organizational culture shifts. The conclusions provide recommendations for adapting these practices, suggesting pilot projects at high-potential enterprises as a starting point. The study underscores that leveraging international expertise can serve as a foundation for modernizing Ukrainian production and enhancing its global competitiveness, while also highlighting the importance of a comprehensive approach that considers both economic and socio-cultural factors to ensure sustainable development of the industrial sector in the long term.

KEYWORDS

cost management, target costing, Activity-Based Costing, lean production, foreign experience, Ukrainian economy, manufacturing, competitiveness.

1. Вступ

Управління витратами виробництва посідає центральне місце в системі економічного менеджменту, адже від його ефективності залежить не лише прибутковість окремого підприємства, а й загальна конкурентоспроможність національної економіки на міжнародній арені. У сучасному світі, де ринки стають дедалі більш відкритими, а конкуренція набуває глобального масштабу, питання оптимізації витрат постає особливо гостро. Водночас стрімкий розвиток технологій, зміни в логістичних ланцюгах і коливання цін на ресурси змушують економістів шукати нові підходи до цього завдання. Саме в такому контексті зарубіжний досвід управління витратами виробництва стає не просто цікавим об'єктом для вивчення, а й важливим інструментом для пошуку рішень, здатних зміцнити позиції українських підприємств.

Вибір цієї теми зумовлений кількома ключовими причинами. По-перше, Україна, перебуваючи на перетині транзитних шляхів і маючи значний промисловий потенціал, стикається з необхідністю модернізації своїх економічних практик, щоб відповідати викликам часу. По-друге, зарубіжний досвід – від американських моделей “lean production” до німецьких стратегій індустріальної ефективності – пропонує широкий спектр підходів, які вже довели свою результативність у різних економічних умовах. По-третє, в умовах обмежених ресурсів і потреби в сталому розвитку українські підприємства потребують не сліпого копіювання, а осмисленого запозичення тих практик, які можуть бути адаптовані до місцевих реалій, таких як структура економіки, рівень технологічного забезпечення та особливості ринку праці.

У пропонованому матеріалі ми прагнемо не лише розширити розуміння світових тенденцій у цій сфері, а й запропонувати обґрунтовані рекомендації, які сприятимуть підвищенню ефективності українських підприємств у довгостроковій перспективі.

2. Огляд літературних джерел

Дослідження зарубіжного досвіду управління витратами виробництва спирається на широкий спектр теоретичних і практичних джерел. А. Аткінсон, Р. Каплан, Е. Мацумура та С. Янг (2012) акцентують на ролі управлінського обліку в оптимізації витрат і прийнятті стратегічних рішень [1]. Подібний підхід розвиває К. Друрі (2021), аналізуючи сучасні методи калькуляції витрат, популярні в Європі [2]. А. Бхімані, Ч. Хорнгрен, С. Датар та М. Раджан (2019) пропонують інтеграцію технологій у процеси управління витратами [3], тоді як Ч. Хорнгрен, С. Датар та М. Раджан (2015) детально розглядають управлінський облік у контексті зарубіжних практик [4].

Р. Купер та Р. Слагмудер (1997) досліджують японську модель таргет-костингу, орієнтовану на прогнозування витрат [5], а Д. Хансен, М. Моуен та Л. Хайтгер (2022) зосереджуються на методах контролю витрат у виробництві [6]. Дж. Шенк та В. Говіндараджан (1993) розглядають управління витратами як інструмент конкурентної переваги [7], а Х. Джонсон та Р. Каплан (1987) аналізують історичний розвиток управлінського обліку в США [8]. Дж. Лал та С. Шривастава (2013) пропонують приклади управління витратами в індійському та західному контекстах [9].

Емпіричні дослідження також мають значну вагу. С. Андерсон та В. Ланен (2007) оцінюють ефективність зарубіжних систем управління витратами на основі даних із різних галузей [10], а Р. Банкер та Х. Джонстон (1993) досліджують фактори витрат в американській авіаційній промисловості [11]. Р. Ченхолл (2003) аналізує вплив організаційного контексту на вибір методів контролю витрат [12], тоді як К. Ітнер та Д. Ларкер (2001) підкреслюють значення емпіричних даних для розвитку управлінського обліку [13]. Р. Купер та Р. Каплан (1988) пропонують метод “Activity-Based Costing” (ABC) як інструмент точного розподілу витрат [14].

Т. Малмі та Д. Браун (2008) досліджують інтеграцію систем управління витратами в організаціях [15], а М. Шилдс (1995) аналізує практичний досвід впровадження ABC у зарубіжних фірмах [16]. Окрім того, аналітичні звіти від McKinsey & Company (2021) висвітлюють глобальну конкурентоспроможність витрат у виробництві [17], а Deloitte (2022) узагальнює підходи лідерів галузі до управління витратами [18].

3. Постановка завдання

Метою цієї статті є систематизація зарубіжного досвіду управління витратами виробництва з подальшим визначенням можливостей його застосування в умовах української економіки. Дослідження спрямоване на вивчення теоретичних засад і практичних підходів, які використовуються в економічно розвинених країнах, таких як США, Японія та країни Західної Європи, для оптимізації виробничих витрат. Зокрема, передбачається розглянути ключові методи управління витратами, серед яких таргет-костинг, “Activity-Based Costing” (ABC) та стратегії “lean production”, а також оцінити їхню ефективність на основі зарубіжних прикладів.

Окрім того, стаття має на меті виявити особливості адаптації цих методів до специфіки українського промислового сектору, враховуючи обмеженість ресурсів, рівень технологічного розвитку та економічні виклики. Таким чином, дослідження прагне не лише узагальнити світові практики, а й запропонувати рекомендації для підвищення економічної ефективності вітчизняних підприємств через удосконалення процесів управління витратами.

4. Методи та матеріали

Для реалізації мети статті використано комплексний підхід, що поєднує теоретичні та аналітичні методи. Основним методом є систематизація наукових праць, монографій і аналітичних звітів. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення трьох ключових методів – таргет-костингу, “Activity-Based Costing” (ABC) і “lean production” – з акцентом на їхні особливості, переваги та обмеження. Цей метод дозволив виявити специфіку їхнього використання в різних економічних і культурних контекстах, зокрема в Японії, США та Європі. Для оцінки практичної застосовності цих підходів в Україні використано метод якісного аналізу, який враховував економічні реалії країни, такі як рівень технологічного розвитку, структура витрат і організаційні особливості вітчизняних підприємств.

Додатково застосовано метод кейс-аналізу для розгляду конкретних прикладів із зарубіжної практики, наприклад, впровадження таргет-костингу в Toyota, ABC у Boeing і “lean production” у Volkswagen. Це дало змогу проілюструвати теоретичні положення реальними результатами. Узагальнення результатів здійснювалося за допомогою синтезу, що дозволило сформулювати рекомендації для адаптації зарубіжного досвіду. Таким чином, комбінація методів забезпечила всебічний підхід до дослідження та обґрунтованість отриманих висновків.

5. Результати та обговорення

Почнімо наш аналіз із японської моделі таргет-костингу (цільового калькулювання витрат) є одним із найвідоміших прикладів зарубіжного досвіду управління витратами виробництва, який набув широкого поширення в таких галузях, як автомобілебудування та електроніка. Цей підхід, детально описаний Р. Купером та Р. Слагмудером (1997), базується на принципі визначення цільової собівартості продукту ще до початку його виробництва [5]. Процес розпочинається з аналізу ринкової ціни, від якої віднімається бажаний рівень прибутку, що дозволяє встановити максимальну допустиму величину витрат. Такий підхід кардинально відрізняється від традиційного, коли собівартість формується на основі фактичних витрат, а ціна встановлюється вже після цього.

Ключова особливість таргет-костингу полягає в інтеграції всіх підрозділів підприємства — від дизайнерів до інженерів і постачальників — на ранніх етапах розробки продукту. Наприклад, у компанії Toyota, яка є піонером цього методу, команди працюють спільно, щоб знайти інноваційні рішення для зниження витрат без втрати якості. А. Бхімані, Ч. Хорнгрен, С. Даттар та М. Раджан (2019) зазначають, що таргет-костинг сприяє не лише економії ресурсів, а й підвищенню конкурентоспроможності завдяки орієнтації на споживача [3]. Емпіричні дані, представлені С. Андерсоном та В. Ланеном (2007), підтверджують, що компанії, які застосовують цей метод, досягають зниження витрат на 20-30% порівняно з традиційними підходами.

У контексті аналізу зарубіжного досвіду варто відзначити, що таргет-костинг вимагає високого рівня координації та доступу до точних ринкових даних, що може бути викликом для менш розвинених економік. К. Друрі (2021) підкреслює, що успіх методу залежить від культури

безперервного вдосконалення, яка є характерною для японських підприємств [2]. Водночас McKinsey & Company (2023) у своєму звіті вказують, що компанії в інших країнах, які адаптували таргет-костинг, також демонструють підвищення ефективності, зокрема в умовах обмежених ресурсів [17].

Для України цей підхід може бути перспективним, особливо для експортно орієнтованих галузей, таких як машинобудування чи агропромисловий комплекс. Однак його впровадження потребуватиме змін у підходах до планування та залучення кваліфікованих спеціалістів. Р. Ченхолл (2003) зазначає, що організаційний контекст відіграє вирішальну роль у реалізації подібних методів [12], тому українським підприємствам варто спочатку адаптувати внутрішні процеси. Таким чином, таргет-костинг є потужним інструментом, який за умови правильної адаптації може сприяти зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.

Метод “Activity-Based Costing” (ABC), або калькуляція витрат за видами діяльності, є одним із найпоширеніших інструментів управління витратами у США, особливо у складних галузях, таких як авіація, машинобудування та фармацевтика. Розроблений Р. Купером та Р. Капланом (1988), ABC дозволяє точно розподіляти накладні витрати, пов’язуючи їх із конкретними видами діяльності, а не розподіляючи пропорційно до обсягу виробництва, як у традиційних методах [14]. Цей підхід дає змогу підприємствам ідентифікувати неефективні процеси та оптимізувати ресурсовикористання, що особливо актуально для великих корпорацій, таких як Boeing чи General Motors.

Основна ідея ABC полягає в тому, що витрати розподіляються на основі «драйверів витрат» — показників, які відображають обсяг діяльності (наприклад, кількість годин роботи обладнання чи оброблених замовлень). А. Аткинсон, Р. Каплан, Е. Мацумура та С. Янг (2012) зазначають, що ABC допомагає виявляти приховані витрати, які часто залишаються непомітними при загальному підході [1]. Наприклад, у дослідженні М. Шилдса (1995) показано, що компанії, які впровадили ABC, змогли скоротити накладні витрати на 15–25 % завдяки точнішому аналізу [16]. К. Іттнер та Д. Ларкер (2001) додають, що цей метод сприяє кращому розумінню рентабельності окремих продуктів чи послуг [13].

Американський досвід застосування ABC, описаний Х. Джонсоном та Р. Капланом (1987), демонструє його еволюцію від теоретичної концепції до практичного інструменту, який використовується для стратегічного управління [8]. Р. Банкер та Х. Джонстон (1993) на прикладі авіаційної промисловості США показали, як ABC допомагає розподіляти витрати на логістику та технічне обслуговування, підвищуючи загальну ефективність [11]. Водночас Deloitte (2022) у своєму звіті [18] підкреслюють, що ABC є особливо цінним у високотехнологічних секторах, де частка накладних витрат перевищує прямі витрати.

Для України впровадження ABC може бути корисним для підприємств із великою кількістю непрямих витрат, таких як металургія чи хімічна промисловість. Д. Хансен, М. Моуен та Л. Хайтгер (2022) зазначають, що метод вимагає детального обліку та підготовки персоналу, що може стати бар’єром для малих і середніх підприємств [6]. Т. Малмі та Д. Браун (2008) додають, що успіх ABC залежить від інтеграції з іншими системами управління, що потребує інвестицій у програмне забезпечення та навчання [15]. Таким чином, хоча ABC є ефективним інструментом для точного розподілу витрат, його адаптація в Україні потребуватиме врахування технологічного рівня та організаційної готовності вітчизняних компаній.

Концепція “lean production” (ощадливого виробництва), що бере початок із японської системи Toyota Production System, була адаптована та розвинута в Європі, зокрема в Німеччині та Великобританії, ставши важливим інструментом управління витратами у виробництві. Цей підхід, широко застосовуваний такими компаніями, як Volkswagen і Airbus, зосереджений на мінімізації втрат — від надлишкових запасів до неефективних операцій. Дж. Шенк та В. Говіндараджан (1993) підкреслюють, що “lean production” не лише знижує витрати, а й підвищує гнучкість виробництва, що є ключовою конкурентною перевагою в умовах глобального ринку [7].

Основний принцип ощадливого виробництва полягає в ідентифікації та усуненні семи типів втрат: надвиробництва, очікування, транспортування, надлишкової обробки, запасів, переміщень і дефектів. К. Друрі (2021) зазначає, що європейські компанії вдосконалили цей підхід, інтегруючи його з сучасними технологіями, такими як автоматизація та цифровий

моніторинг процесів [2]. Наприклад, звіт McKinsey & Company (2023) вказує, що впровадження "lean" у європейській автомобільній промисловості призвело до скорочення витрат на 10–20 % завдяки оптимізації ланцюгів постачання та виробничих ліній [17].

А. Бхімані, Ч. Хорнгрен, С. Датар та М. Раджан (2019) підкреслюють, що успіх "lean production" залежить від культури безперервного вдосконалення та залучення працівників усіх рівнів [3]. У Європі цей метод часто поєднується з екологічними ініціативами, що дозволяє не лише економити ресурси, а й відповідати вимогам сталого розвитку, як зазначають у звіті Deloitte (2022) [18]. С. Андерсон та В. Ланен (2007) наводять емпіричні дані, які свідчать про підвищення продуктивності на 15–30 % у компаніях, що застосовують ощадливі принципи [10].

Для України "lean production" може стати перспективним рішенням для модернізації промислових підприємств, особливо в секторах із високим рівнем ресурсоспоживання, таких як металургія чи харчова промисловість. Д. Хансен, М. Моуен та Л. Хайтгер (2022) зазначають, що впровадження цього підходу не вимагає значних капіталовкладень, але потребує зміни управлінських підходів і навчання персоналу [6]. Р. Ченхолл (2003) додає, що організаційна культура та готовність до змін є критично важливими для успіху "lean" [12]. Отже, європейський досвід ощадливого виробництва пропонує Україні модель, яка за правильної адаптації може суттєво знизити витрати та підвищити ефективність виробництва.

6. Висновки

Аналіз зарубіжного досвіду управління витратами виробництва, проведений у цій статті, демонструє різноманітність підходів, які можуть бути адаптовані для підвищення економічної ефективності українських підприємств. Японська модель таргет-костингу, американський метод "Activity-Based Costing" (ABC) та європейський підхід "lean production" представляють три унікальні стратегії, кожна з яких має свої переваги та виклики в контексті застосування в Україні.

Таргет-костинг виявився ефективним інструментом для прогнозування витрат і залучення всіх підрозділів підприємства на етапі розробки продукту. Його впровадження в Україні може бути корисним для експортно орієнтованих галузей, хоча потребуватиме вдосконалення ринкового аналізу та координації. Метод ABC, запропонований Р. Купером та Р. Капланом (1988) [14], забезпечує точний розподіл накладних витрат, що є особливо актуальним для великих промислових підприємств із високою часткою непрямих витрат. Однак його реалізація вимагатиме інвестицій у технології та підготовку персоналу. Нарешті, "lean production", адаптоване в Європі, пропонує модель мінімізації витрат, яка не потребує значних капіталовкладень і може бути застосована навіть на малих підприємствах, хоча потребує зміни організаційної культури.

Загалом, зарубіжний досвід, проаналізований у працях згаданих вище авторів, а також у аналітичних звітах, свідчить про те, що успішне управління витратами залежить від поєднання стратегічного планування, точного обліку та операційної ефективності. Для України ключовим завданням є адаптація цих методів до місцевих умов – обмеженості ресурсів, рівня технологічного розвитку та специфіки ринків. Рекомендується розпочати з пілотних проєктів на підприємствах із високим потенціалом, поступово інтегруючи зарубіжні практики в національну економіку. Таким чином, використання світового досвіду може стати основою для модернізації українського виробництва та підвищення його конкурентоспроможності.

References

1. Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management accounting: Information for decision-making and strategy execution* (6th ed.). Pearson.
2. Drury, C. (2021). *Management and cost accounting* (11th ed.). Cengage Learning.
3. Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2019). *Management and cost accounting* (7th ed.). Pearson.
4. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Pearson.
5. Cooper, R., & Slagmulder, R. (1997). *Target costing and value engineering*. Productivity Press.

6. Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, L. E. (2022). *Cost management: Accounting and control* (9th ed.). Cengage Learning.
7. Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage*. Free Press.
8. Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
9. Lal, J., & Srivastava, S. (2013). *Cost accounting* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
10. Anderson, S. W., & Lanen, W. N. (2007). Understanding cost management: What can we learn from the empirical literature? *Accounting Horizons*, 21(4), 345–366. <https://doi.org/10.2308/acch.2007.21.4.345>
11. Banker, R. D., & Johnston, H. H. (1993). An empirical study of cost drivers in the U.S. airline industry. *The Accounting Review*, 68(3), 576–601.
12. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
13. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1–3), 349–410. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X)
14. Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: Make the right decisions. *Harvard Business Review*, 66(5), 96–103.
15. Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
16. Shields, M. D. (1995). An empirical analysis of firms' implementation experiences with activity-based costing. *Journal of Management Accounting Research*, (7), 148–166.
17. McKinsey & Company. (2021). Building a more competitive US manufacturing sector. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/americas/building-a-more-competitive-us-manufacturing-sector>
18. Deloitte. (2024). Smart operations in the manufacturing sector. *Deloitte*. <https://www.deloitte.com/ua/uk/Industries/industrial-construction/perspectives/smart-operations-in-the-manufacturing-sector.html>



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Механізм реінжинірингу основних бізнес-процесів при впровадженні інноваційних технологій

Ганна І. Заднепровська  ¹ *

¹ Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Україна). Доцент кафедри економіки та менеджменту, канд. екон. наук.

* Автор-кореспондент, e-mail: anna.zadneprovskaya@karazin.ua

СТАТТЯ

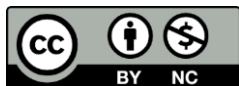
АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.09](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.09)

Авторське право
© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімкого технологічного розвитку ефективне управління БП (далі БП) стає критичним фактором успіху для підприємств. Впровадження інноваційних технологій вимагає не лише їх технічної інтеграції, але й фундаментального переосмислення та оптимізації основних БП. У статті досліджується механізм реінжинірингу БП як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств, зокрема у контексті інноваційних трансформацій. У статті наведено огляд різних підходів до визначення поняття «БП». Запропоновано узагальнене визначення: БП – це сукупність взаємопов'язаних дій, які перетворюють вхідні ресурси у вихідні результати, спрямовані на створення цінності для споживача. Розглядаються ключові елементи БП: входи, виходи, межі, власник процесу тощо. Автор обґрунтовує, що традиційні методи оптимізації БП часто недостатні для забезпечення якісного стрибка в продуктивності. Впровадження інноваційних технологій потребує радикального перепроєктування процесів, оскільки існуючі організаційні структури можуть бути неадаптованими до нових вимог. Особливу увагу приділено металургійним підприємствам, де інтеграція інформаційних систем у БП є критичною для підвищення конкурентоспроможності. Детально аналізуються етапи реінжинірингу. Запропоновано модульний підхід до структурування БП, який включає організаційні, управлінські, інноваційні, виробничо-технологічні, маркетингові та фінансові модулі. Для оцінки успішності реінжинірингу запропоновано комплекс показників, таких як: продуктивність праці та обладнання; матеріаломісткість і фондомісткість; інтегральний економічний ефект (ІЕЕ); внутрішня норма прибутковості (ВНП); точка беззбитковості та зона фінансової безпеки. Підкреслюється важливість імітаційного моделювання для тестування нових БП до їх реалізації. Реінжиніринг БП є ключовим інструментом для підприємств, які прагнуть досягти значних покращень у контексті інноваційного розвитку. Запропонований механізм дозволяє не лише оптимізувати існуючі процеси, але й створити основу для постійного вдосконалення. Особливу цінність має системний підхід до оцінки ефективності, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо трансформації бізнес-моделі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

реінжиніринг бізнес-процесів, інноваційні технології, оптимізація, ефективність, система показників, імітаційне моделювання.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Mechanism for Reengineering Main Business Processes When Implementing Innovative Technologies

Ganna Zadneprovskaya  ¹ *

¹ V. N. Karazin Kharkiv National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Economics and Management, PhD in Economics.

* **Corresponding Author**, e-mail: anna.zadneprovskaya@karazin.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.09](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.09)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



In today's conditions of global competition and rapid technological development, effective management of the BP (hereinafter BP) is becoming a critical success factor for enterprises. Implementing innovative technologies requires not only their technical integration but also a fundamental rethinking and optimization of the main BPs. The article examines the mechanism of BP reengineering as a tool for increasing the efficiency of enterprises, in particular in the context of innovative transformations. The article provides an overview of different approaches to defining the concept of "BP". A generalized definition is proposed: BP is a set of interrelated actions that transform input resources into output results to create value for the consumer. The key elements of BP are considered: inputs, outputs, boundaries, process owner, etc. The author argues that traditional BP optimization methods are often insufficient to ensure a qualitative leap in productivity. The implementation of innovative technologies requires a radical redesign of processes since existing organizational structures may not be adapted to new requirements. Special attention is paid to metallurgical enterprises, where the integration of information systems in the BP is critical for increasing competitiveness. The stages of reengineering are analyzed in detail. A modular approach to structuring the BP is proposed, which includes organizational, managerial, innovative, production and technological, marketing, and financial modules. To assess the success of reengineering, a set of indicators is proposed, such as labor and equipment productivity, material and capital intensity, integral economic effect (IEE), internal rate of return (IRR), break-even point, and financial safety zone. The importance of simulation modeling for testing new BPs before their implementation is emphasized. BP reengineering is a key tool for enterprises that seek to achieve significant improvements in the context of innovative development. The proposed mechanism allows not only to optimization of existing processes but also to creation of a basis for continuous improvement. Of particular value is a systematic approach to assessing effectiveness, which allows management to make informed decisions regarding the transformation of the business model.

KEYWORDS

business process reengineering, innovative technologies, optimization, efficiency, scorecard, simulation modeling.

1. Вступ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімкого розвитку технологій підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх БП. Одним із ключових інструментів такого вдосконалення є реінжиніринг БП, який дозволяє кардинально переосмислити та оптимізувати діяльність компанії, особливо при впровадженні інноваційних технологій.

Проте традиційні підходи до реінжинірингу часто не враховують динамічність бізнес-середовища та специфіку інноваційних змін. Це призводить до неефективного використання ресурсів, зниження конкурентоспроможності та неефективного управління. У статті досліджено механізми реінжинірингу основних БП під час впровадження інноваційних технологій, запропоновано систему показників для оцінки їх ефективності та розглянуто алгоритми впровадження змін.

Актуальність дослідження полягає в необхідності розробки уніфікованого підходу до реінжинірингу, який би забезпечив максимальну адаптацію БП до інноваційних викликів.

2. Огляд літературних джерел

Дослідження БП мають довгу історію, і різні автори пропонують різні трактування цього поняття. Наприклад: Демінг [1] визначає БП як послідовність робіт з єдиним критерієм результату. М. Хаммер [2] акцентує на взаємопов'язаних діях, спрямованих на створення цінності для клієнта. ISO 22400:2018 [3] розглядає процес як сукупність взаємодіючих видів діяльності, що перетворюють входи на виходи. Узагальнюючи, БП можна визначити як структуровану послідовність дій, яка перетворює вхідні ресурси у вихідні результати, що мають цінність для споживача.

Дослідники (Хаммер, Чампі, Девенпорт тощо) [2; 4–5] вказують, що реінжиніринг стає необхідним у таких випадках:

1. Впровадження інноваційних технологій, які вимагають змін у традиційних процесах.
2. Потреба у різкому підвищенні ефективності через зростання конкуренції або зміни ринкових умов.
3. Необхідність інтеграції інформаційних систем, оскільки автоматизація без оптимізації процесів може призвести до неефективних витрат.

Автори статті виділяють такі недоліки існуючих методологій:

1. Суб'єктивізм у прийнятті рішень щодо змін процесів.
 2. Відсутність уніфікованої системи показників для оцінки ефективності змін.
 3. Недостатня увага до інноваційного потенціалу підприємств, особливо у промисловості.
- Найбільш перспективними напрямками подальших досліджень є:
1. Розробка уніфікованих стандартів реінжинірингу для різних галузей.
 2. Використання технологій AI та Big Data для прогнозування наслідків змін.
 3. Адаптація міжнародного досвіду до умов українських підприємств.

Цей огляд демонструє, що проблема реінжинірингу БП у зв'язку з інноваціями залишається актуальною не тільки закордоном, а й серед українських науковців [6–7], а запропоновані в статті підходи, дослідження яких спирається на результати попередніх праць автора [8–10], можуть стати основою для подальших наукових і практичних розробок.

3. Постановка завдання

Метою даного дослідження є обґрунтування необхідності та механізми реінжинірингу основних БП підприємств при впровадженні інноваційних технологій, запропонувати системний підхід до їх оптимізації та оцінки ефективності.

4. Методи та матеріали

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці як українських, так і зарубіжних вчених в областях реінжинірингу бізнес-процесів, стратегічного управління та

економічного аналізу. У сукупності використані методи дослідження обумовлюють достовірність аналізу і висновків, отриманих в роботі.

5. Результати та обговорення

Управління БП організації передбачає їх постійне поліпшення і оптимізацію, тому найважливішими інструментами процесного управління є підходи і методи вдосконалення БП будь-якого підприємства.

Завдання оптимізації БП з'являється при істотних через змінах бізнесу, впровадження нових технологічних рішень або необхідності якісного стрибка в конкурентній боротьбі. Більшість підприємств мають унікальні БП, які часто є їх конкурентними перевагами. Тому перебудова таких БП по закладеним в інформаційну систему правилам може дати негативний результат. У той же час якщо автоматизація відбувається без оптимізації і перегляду БП, то зазвичай не відбувається повної віддачі від використання інформаційної системи і нових технологій, а вартість впровадження збільшується. Необхідно організувати нові процеси таким чином, щоб інформаційна система стала невід'ємною частиною процесу.

Для металургійних підприємств інформація є найважливішим засобом управління БП і саме тому так важливо інтегрувати інформаційну систему в БП підприємства і оперативно отримувати необхідну інформацію для ефективного управління БП.

Якщо звернутися до літератури про БП, то можна зустріти досить велику кількість підходів до визначення цього поняття. Кожен автор дає визначення, так чи інакше, намагається пояснити, що таке БП і в чому полягають його ключові особливості. З того часу було вже не мало спроб до пояснення цього поняття.

На наш погляд, всі визначення об'єднують такі ключові поняття, як комплекс дій (сукупність видів діяльності), а також входи і виходи. Пропонуємо дати наступне більш повне визначення поняття БП, яке об'єднає всі вищезгадані визначення в одне. БП – це система взаємозв'язаних дій або операцій, які перетворюють вхідні ресурси на готовий результат. Він має чіткі межі та орієнтований на створення конкретного продукту або послуги, які представляють цінність для споживачів. Позначимо ряд понять, які використовуються для опису БП:

- вхід БП – ресурс процесу (наприклад, поставки);
- вихід БП – результат процесу (інформація, послуги або товари);
- кордон БП – початкові і кінцеві точки фіксації процесу;
- межа входу БП – передувє першому кроці процесу;
- межа виходу БП – розташовується за останнім кроком процесу;
- первинний вхід БП – основний ресурс;
- вторинний вхід БП – підтримує ресурс;
- первинний вихід БП – основний результат процесу;
- вторинний вихід БП – побічний результат процесу.

БП можуть істотно підвищити ефективність компанії в будь-якій галузі. Вони дають можливість оцінити роботу підприємства зовні, виявити слабкі ланки та проблемні зони, а потім вдосконалити та оптимізувати процеси за потреби. Опис БП забезпечує прозорість кожної операції, спрощує аналіз можливих збоїв на різних етапах роботи, а також дозволяє оперативно знаходити та усувати помилки. Це допомагає зробити бізнес більш структурованим і керованим. Власником БП найчастіше виступає посадова особа, яка має в підпорядкуванні персонал, має у своєму розпорядженні інфраструктуру, обладнання та програми забезпечення, володіє необхідною інформацією про процес, що управляє плином БП і несе відповідальність за ефективність і результативність процесу.

Процесне управління допомагає займатися організацією і удосконаленням БП більш планомірно й усвідомлено, а також змінювати масштабність досліджуваного БП. Люди, які організовують і проектуєть БП, безпосередньо пов'язані з менеджерами і з іншими підрозділами підприємства. Цей зв'язок полягає в передачі повноважень іншим співробітникам і розподілі доручень між ними. Саме тому, спочатку обов'язково визначається порядок взаємодії підрозділів і керівників, які беруть участь в управлінні БП, а вже потім запускається процес. Щоб знати, хто,

чим займається, розробляються спеціальні документи, що регламентують порядок роботи кожного відділу та менеджерів, які керують процесом.

Насправді, об'єктом управління виступає сам процес – його опис, контроль, вимір процесу, доведення до автоматизму згідно з інструкціями, різними алгоритмами і критеріями. Управління БП – це складна постійна робота над БП. Процес проектується, організовується і вдосконалюється в діяльності установи в динаміці. Через посилення конкуренції і недоліку часу і запасів головні ресурси для зростання ефективності процесів містяться всередині самих БП. Для того щоб розібратися, як підвищити ефективність і результативність БП, необхідно здійснити його моделювання. Саме тому зараз компанії активно описують БП, їх регламентацію, займаються проектуванням і аудитом. На сьогоднішній день це є необхідністю.

Потрібно відзначити, що фінансова діяльність установ вимагає особливої уваги. Фінансові БП в багатьох установах є другорядними. Вони виконують обслуговуючу або допоміжну функції. Завдання фінансових БП полягає в наступному: вони допомагають усім іншим функціям установи (виробництво, продаж, постачання, логістика та адміністрування) отримувати максимальний прибуток, при цьому розумно використовуючи основні та оборотні кошти. Допомога фінансових БП полягає в оцінці управлінських рішень, забезпеченні прийняттого обсягу фінансування операційної діяльності за доступною вартістю. БП фінансового відділу також бувають недосконалі, і в них часто є недоліки, тому їм теж дуже важливо приділяти увагу, проектувати, аналізувати і вдосконалювати, звертаючи увагу на проблемні місця.

Основне завдання установи, що надає послуги населенню – управління фінансовим процесом, а зокрема управління процесом фінансового планування і контролю. Планування і контроль – це дуже важливий процес. Установа має аналізувати, обробляти вже наявні дані попередніх періодів, виявляти недоліки, проблемні місця і займатися їх виправленням. Планування дає можливість установі прагнути до певної мети, які поставлені на основі вже наявних реальних даних. Таким чином, функції планування і контролю гарантують постійний прибуток установі. Фінансове планування і контроль відбуваються постійно в діяльності компанії. Перед початком опису будь-якого БП необхідно спочатку визначитися з вхідними та вихідними даними процесу, а також повністю описати оточення БП. Тільки після цього можна приступати до його моделювання і проектування.

Під «входом» мається на увазі будь-яка форма взаємодії і взаємозв'язку споживача з установою, починаючи з прочитання вивіски з назвою установи, знайомства з його рекламою, збору інформації про нього від знайомих і близьких.

Поняття «вихід» – теж широке. Тут може матися на увазі завершення послуги або остаточний розрахунок, оброблення заявки і виконання доручення, зворотний зв'язок і багато іншого. Все це так чи інакше допомагає компанії забезпечити постійний прибуток, а також збільшити її в перспективі [2].

У межах кожної з сфер ми можемо визначити безліч завдань і процесів, які у загальному вигляді зображені в схемі на рис. 1.

Реінжиніринг БП дає значний ефект у вирішенні виробничих завдань в поставлені терміни у зв'язку з тим, що передбачає революційні, корінні перетворення в управлінні промисловим підприємством, які засновані на використанні нових технологій управління на основі оптимізації БП. Реінжиніринг – це новаторський метод реорганізації бізнесу, комплекс заходів щодо перетворення політики управління промисловим підприємством, зміни та оптимізації організаційної структури підприємства, його виробничих та інших процесів, створення проектних команд поліпшення фінансової стійкості підприємства і вирішення інших завдань, в тому числі і завдань підвищення інноваційного потенціалу. На рис. 2 показана схема БП за ступенем впливу на створення цінності.

Необхідність використання реінжинірингу БП на будівельних підприємствах виникає при їх потребі отримати стрибкоподібне підвищення ефективності функціонування при впровадженні в свою діяльність нововведень. Звідси впливає інновація і взаємозв'язок реінжинірингу БП на підприємстві.

Інновації та реінжиніринг мають загальне призначення для організації БП – це підвищення ефективності діяльності підприємства. Реінжиніринг БП є підготовчим етапом для максимально повного використання інноваційного потенціалу в БП. Основними прийомами для проведення реінжинірингу БП на підприємстві є горизонтальне і вертикальне стискання процесів. У

першому випадку кілька операцій об'єднуються в одну, тобто виконуються одним або декількома людьми. Тим самим скорочується час на їх реалізацію. А в другому випадку виконавцям процесу на підприємстві надається право приймати самостійні рішення, тим самим посилюються повноваження кожного працівника і зменшується час, що витрачається на обробку заявок клієнтів. Організація реінжинірингу БП на підприємстві машинобудування також має на увазі і витрати, застосування різних видів ресурсів, а також вхідних об'єктів від попередньої діяльності.

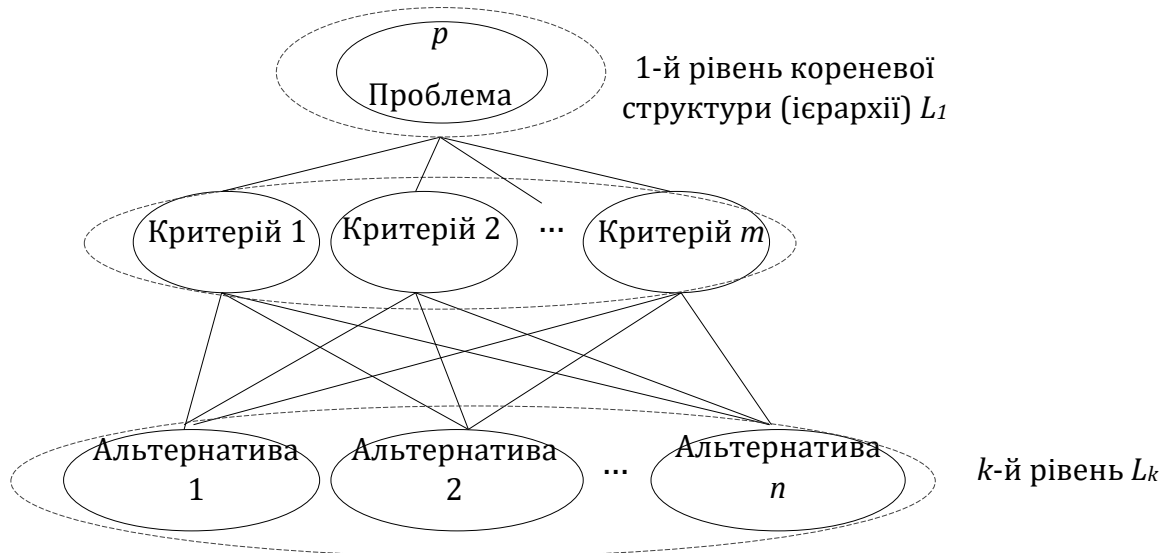


Рис. 1. Схема БП у загальному вигляді

Джерело: розроблено автором

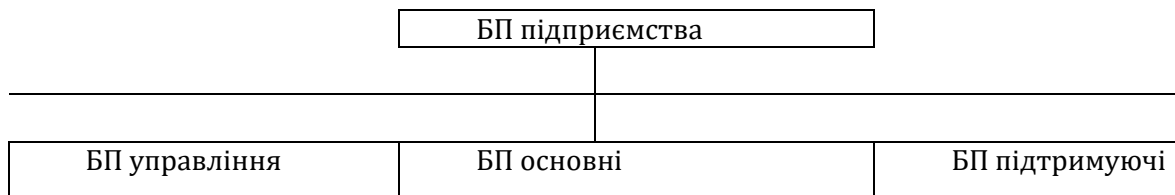


Рис. 2. Схема БП за ступенем впливу на створення цінності

Джерело: розроблено автором.

В цьому випадку виникає потреба в джерелах фінансування, ресурсах. Дане питання вирішується за допомогою інвестиційної діяльності, інвестиційних проектів. Звідси випливає, що інвестиційна діяльність – це запорука благополучного здійснення БП. Для інвестиційної привабливості та організації інвестиційної діяльності на промислових підприємствах потрібен мотив для інвесторів, який визначається гарантіями позитивного ефекту від інвестицій. Можливість отримання позитивного ефекту здійснюється за допомогою економічної оцінки інвестицій при організації реінжинірингу БП на етапі моделювання БП щодо відповідності їх кінцевої мети діяльності.

На підприємстві необхідно організувати реінжиніринг тих БП, в які впроваджується інновація, які можуть зробити істотний вплив на ефективне застосування інновацій. Після чого визначаються БП, які надають свій вплив на ефективне впровадження та подальшу віддачу від інновацій. Якщо такі БП є, то також необхідно організувати їх реінжиніринг. При моделюванні систем реінжинірингу БП автор виходить з відрізняються один від одного підходів до їх структурування.

У зв'язку з цим, автором пропонується для уніфікації аналізу реінжинірингу БП підприємства узагальнена система БП і показників оцінки їх ефективності. Автор все БП промислових підприємств пропонує розділити на функціональні модулі, що відображають реінжиніринг, як один з потенційно можливих варіантів для структурування БП. У ньому процес

управління підприємством представлений не у вигляді окремого блоку, а в формі одного з модулів в системі БП (табл. 1).

Таблиця 1. Система модулів БП підприємств

Модулі БП	Показники оцінки ефективності функціонування модулів БП
Організаційні БП, що входять в організаційний модуль (модуль структури підприємства)	Рівень відповідності оргструктури підприємства стратегічним цілям, цілям інноваційної діяльності.
Керуючі БП, що входять в управлінський модуль	Кількісні показники зростання інноваційного потенціалу підприємства, інноваційної та виробничої діяльності, рейтинги підприємства, відповідність інноваційної стратегії умовам діяльності підприємства.
БП інноваційної активності підприємства, що входять в інноваційний модуль	Кількість і обсяги впроваджених інновацій на підприємства, частка інноваційної продукції, інноваційних технологій в загальній структурі підприємства.
Виробничо-технологічні БП – входять в виробничо-технологічний модуль	Фактичні замовлення на виробництво виробів, поточний рівень завантаження і технічний стан обладнання, час надходження сировини та інших матеріальних ресурсів, виробничо-технологічна підготовка, забезпечення всіма необхідними виробничими ресурсами в реальному часовому режимі.
БП матеріально-технічного забезпечення	Рівень забезпеченості підприємства для реалізації інноваційної програми, матеріальними ресурсами та ін.
Маркетингові БП, що входять в ринковий модуль	Рівень ринкової частки продажів підприємства, займані сегменти, ніші.
Фінансові та інвестиційні БП, що входять в модуль фінансової та інвестиційної забезпеченості	Фінансові показники.

Джерело: розроблено автором.

Отже, існуючі підходи до проведення реінжинірингу БП мають недоліки:

- здійснення реінжинірингу БП здійснюється з високою часткою суб'єктивізму;
- відсутня система показників, що оцінює БП в якості динамічної системи.

У зв'язку з відсутністю реінжинірингу БП на підприємствах інноваційні технології, які впроваджуються, працюють низькоефективно, що привносить свою лепту в зниження рівня конкурентоспроможності, ефективності та результативності діяльності в порівнянні зі світовими лідерами. І, як правило, такі підприємства працюють собі в збиток за підтримки держави тільки для того, щоб зберегти велику кількість робочих місць. Дану ситуацію дозволить виправити благополучне впровадження інновацій в БП, пристосовуючи їх під інновацію за допомогою застосування реінжинірингу.

Надалі в роботі в місці поняття «реінжиніринг основних БП при впровадженні інноваційних технологій» будемо вживати поняття «БП – розвивальний» або аббревіатуру «БПР».

І сама собою виникає потреба в системі показників, на підставі якої буде реалізовуватися рішення вищевказаних питань.

Для розробки системи показників для основних БП на металургійному підприємстві вимагає з'ясування – які елементи входять в основний БП.

На промисловому підприємстві основний БП, як правило складається з наступної системи елементів:

1. Ресурси та вхідні об'єкти: трудові ресурси (фахівці, робітники – промислово-виробничий персонал); основні засоби, зокрема виробничі фонди (робочі машини та обладнання, силові машини, інші знаряддя праці, будівлі, споруди тощо); оборотні виробничі фонди (сировина, основні та допоміжні матеріали, паливо, тара, запасні частини, предмети праці з терміном використання до одного року, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів).

2. Функція перетворення основного БП на промисловому підприємстві має на увазі виробництво продукту (виконання послуг) за допомогою впливу трудових ресурсів і основних виробничих фондів за певною технологією на оборотні виробничі фонди.

3. Результатом основного БП є промисловий переділ із заданими характеристиками.

4. Клієнт основного БП металургійного підприємства, як правило, є інше промислове підприємство, яке використовує продукцію за прямим призначенням або за потребою виконує доопрацювання; показники ресурсів і вхідних об'єктів:

1. Трудові ресурси: (кількість робочого часу трудових ресурсів в році відображає загальну кількість часу необхідне для виробництва певного обсягу продукції. Визначається відношенням обсягу продукції на продуктивність праці; фонд оплати праці на рік (погодинна оплата праці) відображає суму коштів необхідних для оплати трудових ресурсів. Визначається ринком праці і розраховується як добуток фонду робочого часу на вартість однієї години роботи персоналу).

2. Виробничі фонди: (кількість робочого часу виробничих фондів в рік відображає необхідне загальна кількість часу необхідного для виробництва певного обсягу продукції. Визначається відношенням обсягу продукції, що випускається на продуктивність основних фондів; розмір амортизаційні відрахувань на рік визначаються лінійним способом).

3. Оборотні кошти: (норма оборотних коштів визначається часом, що обчислюється в днях, протягом якого оборотні кошти не мають грошового вираження (пов'язані в матеріальних запасах і напрацювання), цей період часу визначається з моменту оплати рахунків оборотних виробничих фондів і до моменту передачі на склад готової продукції. Визначити можна за допомогою побудови мережевого графіка; норматив оборотних коштів визначається розміром фінансових ресурсів, які призначаються для формування не знижується мінімальних запасів оборотних коштів і забезпечення безперервності процесу виробництва.

Показники функції перетворення основного БП:

1. Продуктивність праці відображає обсяг виробленої продукції за одиницю часу роботи трудових ресурсів.

2. Продуктивність обладнання відображає обсяг виробленої продукції за одиницю часу роботи устаткування.

3. Вихід придатного – відносний показник, що відображає який обсяг придатної продукції припадає на загальний вироблений обсяг продукції.

4. Трудомісткість відображає скільки часу витратилася на виробництво обсягу продукції, вираженої в натуральних або умовно-натуральних одиницях, вартісному або трудовому вимірі за певний період.

5. Фондомісткість визначає вартість основних фондів, що припадає на обсяг виробленої продукції (результату функції перетворення) за аналізований період, виражається у відсотках.

6. Матеріаломісткість визначає скільки оборотних виробничих фондів припадає на обсяг виробленої продукції за розглянутий період, виражається у відсотках.

7. Тривалість циклу функції перетворення визначається з моменту початку впливу ресурсів на вхідні об'єкти до моменту отримання результату (продукції) та її відвантаження на склад.

Показники результату функції перетворення:

1. Обсяг виробництва за рік.

2. Цехова собівартість одиниці продукції.

3. Ціна одиниці продукції.

4. Інтегральний економічний ефект (ІЕЕ) показує перевищення дисконтованого припливу коштів над дисконтованим відтоком за звітний період. Якщо ІЕЕ позитивний, то БП є ефективним. Чим більше цей показник, тим краще.

5. Внутрішня норма прибутковості (ВНП) показує при якій ставці дисконтування інтегральний економічний ефект буде дорівнює нулю через певну тривалість розрахункового періоду.

6. Індекс прибутковості дисконтованих витрат відображає ефективність БП. Якщо індекс прибутковості дисконтованих витрат більше одиниці, то БП вважається ефективним.

7. Точка беззбитковості (критична виручка) даний показник відображає необхідний обсяг (кількість) реалізації результатів БП, при якому від БП ефект буде нульовим, іншими словами при випуску і реалізації обсягів результатів, відповідні критичної точки, БП самоокупитися.

8. Зона безпеки називається різниця між фактичними і беззбитковими обсягами реалізації результатів діяльності підприємства. Чим вище зона безпеки, тим фінансова стійкість підприємства

При реалізації БП розвиваючого щодо основного БП буде виконуватися аналіз, оцінка, моделювання основного БП «як є» і як «повинно бути», буде використовуватися запропонована система показників, яка дозволить оцінити ефективність основного БП до і після змін, а також ефективність реалізації БП розвиваючого.

Проект реінжинірингу бізнес-процесів можна описати різними способами. Як і будь-який процес оптимізації, його слід розподілити на етапи: планування, розробка рішень та впровадження. Рішення, що приймаються під час реінжинірингу, часто суттєво відрізняються від поточних практик.

Етап розробки рішень доцільно поділити на дві частини: перша стосується генерації пропозицій щодо покращення, а друга — аналізу їх реалізованості.

Таким чином, ключові стадії реінжинірингу бізнес-процесів включають чотири етапи:

1. Планування – визначення цілей, масштабу та ресурсів.
2. Аналіз та генерація ідей – пошук способів оптимізації та інноваційних рішень.
3. Оцінка доцільності – аналіз ризиків, вартості та ефективності запропонованих змін.
4. Впровадження – реалізація обраних рішень та моніторинг результатів.

Ця структура дозволяє системно підійти до вдосконалення бізнес-процесів.

1. Планування.

Головні завдання, які вирішуються на цій стадії:

- вибір БП для перетворення за допомогою реінжинірингу процесів;
- оцінка реальності досягнення поліпшень і постановка цілей;
- створення команди для проекту;

План реінжинірингу бізнес-процесів

1. Розробка плану реінжинірингу. Створення детального плану для перетворення та оптимізації бізнес-процесів.

2. Сутність реінжинірингу. Реінжиніринг – це комплекс методів, спрямованих на радикальне переосмислення та покращення процесів для досягнення значного підвищення їх ефективності.

3. Етап перетворення. Мета: формування основи для успішного впровадження оновлених бізнес-процесів.

Основні завдання:

- аналіз необхідних змін для переходу на нові процеси;
- планування ресурсів (фінанси, закупівлі, навчання персоналу тощо);
- забезпечення сприятливого середовища для змін;
- розробка стратегії впровадження.

4. Етап впровадження. Ключові кроки:

- визначення цілей перетворення;
- реалізація плану впровадження;
- моніторинг прогресу та коригування дій за необхідності.

Цей підхід дозволяє системно підійти до оновлення бізнес-процесів, забезпечуючи їхню ефективність та адаптацію до нових умов.

Існує і більш докладна схема реінжинірингу при реорганізації підприємства, який проходить п'ять основних стадій (рис. 3).

На першому етапі проводиться аналіз поточної виробничо-господарської діяльності підприємства. Робляться висновки про динаміку розвитку компанії в останні роки, перспективи її розвитку або, навпаки, погіршення позицій на ринку. На другій стадії проводиться аналіз існуючих БП підприємства. Виявляються недоліки в існуючих БП, знаходяться «вузькі» місця в технологічних і організаційних процесах на підприємстві. На третій стадії відбувається розробка нових БП із застосуванням імітаційного моделювання.

Імітаційна модель один з найкращих способів перевірки функціонування нових БП. До основних переваг імітаційного моделювання можна віднести: економічність (краще відпрацювати всі можливі наслідки БП на імітаційній моделі, ніж на реальному об'єкті), багатоваріантність (можна розробити безліч варіантів БП, знаходячи найкращий). Далі

здійснюється впровадження нових БП, на підставі побудованої імітаційної моделі БП. На останній стадії здійснюється впровадження автоматизованих систем управління для підтримки функціонування нових БП.

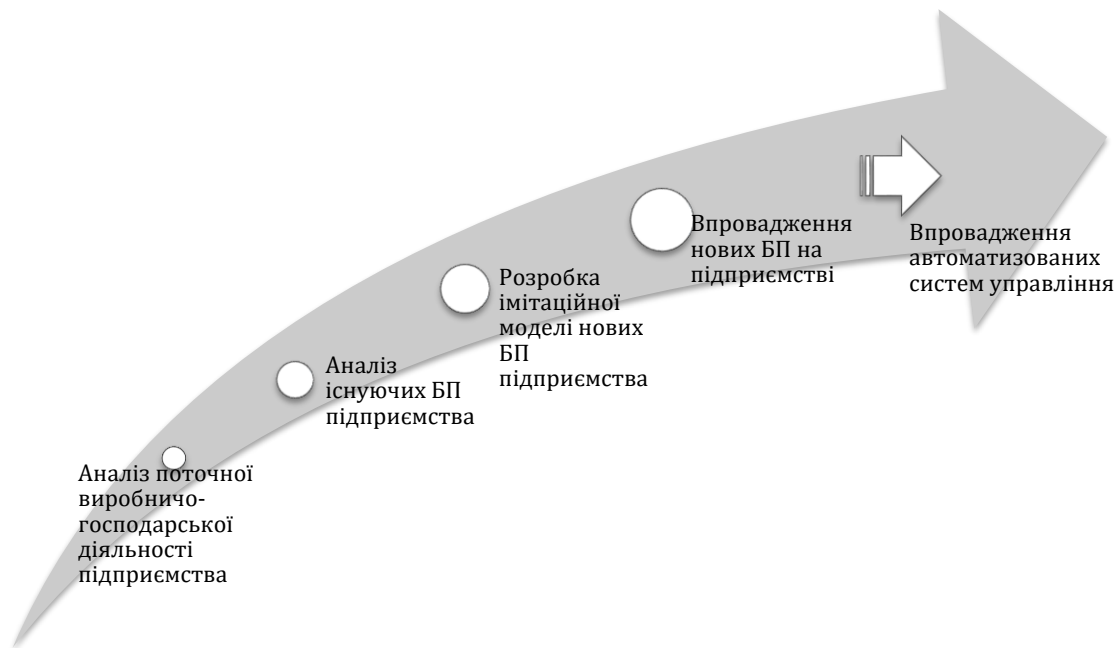


Рис. 3. Стадії процесу реінжинірингу промислового підприємства.

Джерело: розроблено автором

6. Висновки

Реінжиніринг БП є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, особливо в умовах впровадження інноваційних технологій. Дослідження показало, що традиційні підходи до реінжинірингу мають низку недоліків, зокрема:

1. Високу частку суб'єктивізму при оцінці та впровадженні змін.
2. Відсутність комплексної системи показників, яка б дозволила оцінювати БП як динамічні системи.
3. Недостатню увагу до взаємозв'язку інновацій та БП, що призводить до низької ефективності впровадження нових технологій.

Для подолання цих обмежень запропоновано механізм реінжинірингу, який включає:

1. Моделювання БП «як є» та «як має бути» з використанням імітаційних методів.
2. Систему показників ефективності, що охоплює ресурси, функції перетворення та результати БП.
3. Алгоритм впровадження змін, який передбачає планування, аналіз, перетворення та контроль.

Важливим аспектом є те, що реінжиніринг має розглядатися не як разовий захід, а як безперервний процес адаптації БП до інноваційних вимог. Це дозволить підприємствам підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати витрати та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, запропонований підхід до реінжинірингу основних БП є актуальним інструментом для підприємств, які прагнуть ефективно інтегрувати інноваційні технології у свою діяльність.

References

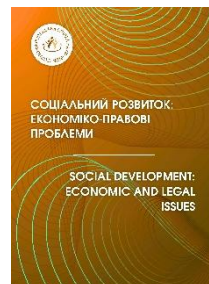
1. Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. https://books.google.com.ua/books/about/Quality_Productivity_and_Competitive_Pos.html?id=wlcRXzvi0mEC&redir_esc=y

2. Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>
3. DSTU ISO 22400:2018. Pokaznyky efektyvnosti biznes-protseviv [Indicators of business process efficiency]. Derzhspozhyvstandart Ukrainy. (in Ukrainian)
4. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto of business revolution*. Harper Business.
5. Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press. https://books.google.com.ua/books/about/Process_Innovation.html?hl=es&id=kLIJOMGaKnsC&redir_esc=y
6. Oliinyk, O. V., & Kovalchuk, V. V. (2018). Reinzhenirynh biznes-protseviv: Suchasni pidkhody ta instrumenty [Business process reengineering: Modern approaches and tools]. KNEU. (in Ukrainian)
7. Hryhoriiev, L. Yu. (2020). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni biznes-protseviv [Innovative technologies in business process management]. Vydavnytstvo KhNEU. (in Ukrainian)
8. Zadnieprovskaya, G. (2021). Business planning process management in an industrial enterprise. In *Proceedings of the International Conference on Business, Accounting, Management, Banking, Economic Security and Legal Regulation Research (BAMBEL 2021) – Session 1: Business, Accounting, Management, Banking* (pp. 27-31). Atlantis Press. <https://www.atlantispress.com/proceedings/bambel-21/sessions/4081>
9. Zadnieprovskaya, H. I., & Reshetniak, B. R. (2019). Reinzhenirynh biznes-protseviv [Business process reengineering]. *Current challenges of modern science*, 11(43), 187–190. (in Ukrainian)
10. Zadnieprovskaya, H. I. (2020). Upravlinnia biznes-protseviv suchasnoi orhanizatsii [Management of business processes in a modern organization]. In H. O. Doroshenko (Ed.), *Menedzhment: Prostir variantiv* [Management: Space of options] (pp. 95–120). KhNU imeni V. N. Karazina. <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194> (in Ukrainian)



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Формування стратегій життєдіяльності підприємств з урахуванням особливостей моделі економіки вражень

Олеся О. Ястремська  ¹ *

¹ Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна).
Докторант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, канд. економ. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: iastremska.o@gmail.com

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3083-6018/2025.3.10 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	Зміна умов життєдіяльності підприємств вимагає впровадження новітніх моделей розвитку економіки та підходів і методів управління ними. В якості однієї з перспективних моделей виділяють економіку вражень, використання якої здатне забезпечити зростання чистого прибутку підприємств та доданої вартості виробництва продукції більш швидкими темпами, ніж при застосування інших економічних моделей. Це відбувається тому, що партнери і споживачі при ухваленні управлінських рішень про співпрацю з ними та купівлю продукції спираються як на раціональні, так і на емоційні враження від діяльності підприємств. Для того, щоб підприємства успішно розвивалися, вони повинні активно застосовувати процес стратегування для формування стратегій. Проте для моделі економіки вражень залишаються невирішеними питання формування і вибору стратегій з урахуванням її переваг. У зв'язку з цим, метою статті є представлення пропозицій автора з формування стратегій підприємств в умовах економіки вражень. Основними методами, використаними в статті, є теоретичне узагальнення, аналіз, синтез, структурно-логічний метод, системний підхід, матричний та графічний методи, метод золотого перетину. В якості головного результату статті є обґрунтована пропозиція комплексного поетапного використання основних методів формування і вибору стратегій діяльності підприємства та їх різновидів з урахуванням переваг економіки вражень та уточнення методів використання запропонованих підходів. Результати статті полягають у пропозиції використовувати на першому етапі стратегування ресурсний підхід з уточненням кількісної методики застосування SWOT-аналізу та пропозицією використовувати запропонований стратегічний вектор стратегій для їх позиціонування. На другому етапі запропоновано для уточнення обраних стратегій застосовувати метод ключових факторів успіху з побудовою матриці стратегій на основі атрактивності, тобто раціональних вражень про підприємство, та його репутації, тобто емоційних вражень, до складу яких додані патріотичні. На третьому етапі запропоновано використовувати метод динамічних компетентностей. Таке послідовне комплексне й системне застосування методів дозволить повно використати переваги моделі економіки вражень, що особливо важливо для відродження економіки України у повоєнний час.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

стратегії, функціонування, зростання, розвиток, враження, атрактивність, репутація, стратегування.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Formation of strategies for the life of enterprises taking into account the peculiarities of the experience economy model

 Olesia Iastremska ¹ *

¹ Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (Ukraine). Doctoral Candidate of the Department of Management, Business and Administration, PhD in Economics, Associate Professor.

* Corresponding Author, e-mail: iastremska.o@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.10](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.10)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Changing conditions for the life of enterprises require the introduction of new models of economic development and approaches and methods of managing them. One of the promising models is the impression economy, the use of which is capable of ensuring the growth of the net profit of enterprises and the added value of production at a faster rate than when using other economic models. This is because partners and consumers, when making management decisions about cooperation with them and purchasing products, rely on both rational and emotional impressions of the activities of enterprises. In order for enterprises to develop successfully, they must actively use the strategizing process to form strategies. However, for the impression economy model, the issues of forming and choosing strategies while taking into account its advantages remain unresolved. In this regard, the purpose of the article is to present the author's proposals for forming enterprise strategies in the conditions of the impression economy. The main methods used in the article are theoretical generalization, analysis, synthesis, structural-logical method, system approach, matrix and graphic methods, and golden ratio method. The main result of the article is a substantiated proposal for a comprehensive step-by-step use of the main methods of forming and choosing enterprise activity strategies and their varieties, taking into account the advantages of the impression economy and specifying the methods of using the proposed approaches. The results of the article consist of a proposal to use a resource approach at the first stage of strategizing with a specification of the quantitative methodology for applying SWOT analysis and a proposal to use the proposed strategic vector of strategies for their positioning. At the second stage, it is proposed to use the method of key success factors to specify the selected strategies with the construction of a matrix of strategies based on attractiveness, i.e. rational impressions about the enterprise, and its reputation, i.e. emotional impressions, to which patriotic ones are added. At the third stage, it is proposed to use the method of dynamic competencies. Such a consistent, comprehensive, and systematic application of methods will allow to full use the advantages of the impression economy model, which is especially important for the revival of the Ukrainian economy in the post-war period.

KEYWORDS

strategies, functioning, growth, development, impressions, attractiveness, reputation, strategizing.

1. Вступ

Успішність життєдільності підприємств залежить від обґрунтованих стратегій, стратегічний план реалізації яких повинен бути розроблений у відповідності до обґрунтованих показників, які керівництво підприємств вважають актуальними в умовах сьогодення і які характеризують найважливіші процеси і фактори впливу у відповідності з існуючою моделлю економічних відносин. В якості новітніх моделей розвитку економіки виділяють такі [1, 2].

Ексабайтова економіка (exabyte еconomy), що ґрунтується на цифрових технологіях. А тенденції цифровізації та діджиталізації розширюються у різному ступені практично на всі види господарської діяльності.

Економіка добробуту (wellbeing еconomy), що передбачає зміну поведінки населення у напрямі забезпечення здорового способу життя, психічного стану, психології відносин, стану фізичного здоров'я. Завдяки зміні способу життя і поведінці споживачів відбувається розвиток підприємств сфери послуг, креативних культурних індустрій та певних національних ринків.

Вуглецево-нейтральна економіка (netzero еconomy), яка передбачає перенесення уваги на екологічну безпеку й охорону навколишнього середовища, збереження джерел енергії, перехід на зелену енергетику.

Циркулярна економіка, тобто економіка замкнутого циклу (circular еconomy), яка не передбачає наявності відходів і спрямовує її в інше виробництво. Тим самим циркулярна спрямована на ощадливе виробництво та зменшення відходів для забезпечення майбутніх поколінь необхідними ресурсами.

Економіка біоросту (biogrowth еconomy) що обумовлюється з обмеженням ресурсів для комфортної якості життя. Тому економіка біоросту спрямована на зростання і впровадження у виробництво здобутків генної інженерії, створення нових біоматеріалів, здатних самознищуватися. Використання інноваційних видів сільськогосподарського виробництва (гідропоніка та вертикальне землеробство), технологій та видів тваринництва зможе позитивно вплинути на обмеженість ресурсів та підвищить їх корисність.

Економіка вражень (experience еconomy), що передбачає гуртування не тільки на об'єктивних раціональних даних для ухвалення управлінських рішень, а й на емоціональних враженнях, цінностях і вигодах суб'єктів, що приймають рішення, оскільки управлінське рішення має об'єктивно-суб'єктивну природу, у відповідності з традиційною та сучасною парадигмою менеджменту. Таким чином, об'єднання раціонального та емоційного сприяє формуванню синергетичного ефекту, який спонукає партнерів і споживачів звертатися до підприємств за постачанням продукції, підписанням контрактів, що сприяє нарощуванню прибутку та доданої вартості більш високими темпами, ніж в умовах реалізації всіх інших моделей економіки.

В умовах воєнних дій, коли підприємства потерпають від розірвання традиційних господарських зав'язків, від зміни соціально-демографічного профілю споживачів, необхідності перегляду умов контрактів з партнерами, їм потрібно переходити на нові моделі економічних відносин, які були б адекватні змінам зовнішнього і внутрішнього середовища. В якості такої моделі у відповідності з їх характеристиками є модель економіки вражень, використання якої у розвинутих країнах доводить доцільність об'єднання раціонального та емоційного для досягнення стійких темпів зростання і розвитку. тому такий позитивний приклад використання моделі економіки вражень доводить доцільність й обґрунтованість її використання для відродження економіки України у воєнний та повоєнний час.

2. Огляд літературних джерел

Дослідженню економіки вражень приділяли увагу вчені всього світу, що глибоко досліджено у статті Ястремської О.О., в якій представлено результати бібліографічного аналізу публікацій у наукометричних базах Scopus та Web of Science практично за останні 50 років [3]. Першими науковими роботами з економіки вражень були публікації [4–6], на основі яких дослідники розвивали її основні теоретико-практичні положення, в тому числі й на теренах досліджень в Україні [7–12]. Проте глибоке занурення у вирішення проблеми формування загальноекономічних, конкурентних, функціональних й інших стратегій в умовах економіки

вражень, узагальнення існуючих пропозицій у цьому контексті дозволяє зробити висновок про те, що в публікаціях, присвячених цьому питанню, в основному досліджувалися функціональні маркетингові стратегії у галузях торгівлі та туризму [13–17], в той час як вирішенню проблеми формування стратегічного набору альтернатив в цілому для промислових підприємств приділялося недостатньо уваги. Тому певна невирішеність цієї проблеми зумовила мету статті, її об'єкт і предмет.

3. Постановка завдання

Мета цього дослідження полягає в аналізі стратегій адаптації готельно-ресторанного бізнесу в Україні до умов воєнного стану та в період післявоєнного відновлення. Для досягнення цієї мети будуть виконані наступні завдання: дослідити стан галузі; показати основні напрями стратегічної адаптації; розробити рекомендації, що дозволять готельно-ресторанному бізнесу ефективно адаптуватися до змінених умов.

4. Методи та матеріали

Для досягнення мети дослідження використано комплекс методів: теоретичне узагальнення для аналізу літератури, аналіз і синтез для виявлення особливостей економіки вражень, структурно-логічний метод для побудови етапів стратегування, системний підхід для інтеграції раціональних і емоційних аспектів, матричний метод для позиціонування стратегій, графічний метод для візуалізації стратегічного вектора, а також метод золотого перетину для визначення меж якісних рівнів. Матеріали дослідження базуються на наукових публікаціях, що охоплюють економіку вражень і стратегування, та практичних прикладах діяльності підприємств. Такий підхід забезпечує комплексність і системність формування стратегій, адаптованих до сучасних викликів.

5. Результати та обговорення

Формування стратегій підприємства в контексті стратегування є складним процесом. Економіка вражень накладає на нього як обмеження, так і розширює змістовну насиченість. Тому, перш за все, доцільно визначитися з основними різновидами загально-економічних стратегій, які являють основу стратегічного набору підприємства. Сучасне розуміння відмінностей видів таких стратегій викладено у монографії [18], з яким можливо погодитись, спираючись на наведені обґрунтування, де запропоновано виділяти такі загальноекономічні (корпоративні) види стратегії: функціонування, зростання і розвитку, які розшаровуються на різновиди субстратегій конструктивну, збалансовану та деструктивну. Таким чином, конструктивні стратегії характеризуються наявністю позитивного, висхідного тренду зміни основних показників, що притаманні таким субстратегіям, деструктивні – наявністю негативного, низхідного тренду, а збалансовані – відсутністю стійкого тренду щонайменше за три досліджувані періоди. Відсутність стратегій скорочення в цих пропозиціях передбачає, що їх роль відіграють деструктивні стратегії за кожним різновидом. Надалі за традиційною ієрархією конкурентні стратегії доцільно виділяти також за цими основними трьома різновидами, але за ознаками товару, технологій, ринку та новизни, тобто інноваційності. Розглядаючи наступні види стратегій, просуваючись за ієрархією послідовно, слід відзначити необхідність визначення видів і здійснення формування функціональних, ресурсних і товарних стратегій підприємства. Таке бачення взаємозв'язку основних видів стратегій підприємства є необхідним, вираженим і логічно взаємозалежним та дозволяє, дотримуючись їх строгої ієрархії, формувати види стратегій підприємства у послідовній та достатній взаємозалежності.

Формувати й обґрунтовувати види і різновиди стратегій в процесі стратегування розвитку підприємств можливо поетапно з використанням таких підходів: ресурсного, ключових факторів успіху та динамічних компетентностей. Таке комплексне використання існуючих підходів забезпечить послідовне уточнення основних видів стратегій з позицій наявних ресурсних можливостей в процесі використання ресурсного підходу, економічних реалій щодо результатів діяльності підприємств та їх спроможності до розвитку на основі перебігу інвестиційно-

інноваційної діяльності в процесі використання підходу ключових факторів успіху, та суб'єктивно-об'єктивного сприйняття синергії і динамізму компетентностей підприємств в результаті використання підходу динамічних компетентностей. Кожен з цих підходів доповнює один одного і в цілому їх використання дозволяє особам, що приймають стратегічні рішення, ухвалити такі з них, які буде забезпечувати баланс можливостей і спроможностей, раціонального й емоційного, що забезпечить як комплексність, так і системність діяльності підприємств, що особливо важливо в умовах економіки вражень і розкриває її переваги у порівнянні з іншими запропонованими та фрагментарно існуючими моделями економічних відносин.

Щодо ресурсного підходу, в якості основних інструментів його реалізації доцільно визнати SWOT-аналіз, який дозволяє розрахувати кількісне значення матриці стратегічного балансу, та стратегічний вектор, на якому буде позиціоновано її кількісне розраховане значення у відповідності з потраплянням в окремий інтервал, що характеризуватиметься межами різновидів стратегій.

Визначити й обґрунтувати межі різновидів стратегії за кожним видом доцільно з використанням стратегічного вектору, на якому можливо розташувати їх послідовно. Праворуч на такому векторі будуть розташовуватися збалансовані та конструктивні різновиди стратегій за кожним їх видом: функціонування, зростання, розвитку. А ліворуч – деструктивні різновиди за тими ж видами, що буде характеризувати як наявність позитивних стратегічних змін діяльності підприємства, так і негативних. Візуалізація цієї пропозиції представлена на рис. 1.

Мін -3 ____ -2 ____ -1 ____ 0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 Макс

Умовні позначення: Мін – мінімальне кількісне значення стратегічного вектору; відрізки від -3 до -2 характеризують кількісні межі розташування деструктивної стратегії розвитку на стратегічному векторі; від -2 до -1 – межі деструктивної стратегії зростання; від -1 до 0 – межі деструктивної стратегії функціонування; 0 – точка розділу негативних різновидів стратегій від нейтрально-збалансованих та конструктивних; відрізок від 0 до 1 характеризує межі відрізка різновиду стратегії збалансованого функціонування; від 1 до 2 – конструктивного функціонування; від 2 до 3 – збалансованого зростання; від 3 до 4 – конструктивного зростання; від 4 до 5 збалансованого розвитку; від 5 до 6 – конструктивного розвитку; Макс – максимальне кількісне значення стратегічного вектору стратегій.

Рис. 1. Візуалізація розташування різновидів стратегій на стратегічному векторі за певними видами стратегій

Джерело: запропоновано автором.

Використання матриці стратегічного балансу, тобто SWOT-аналізу за кількісною методикою, дозволяє врахувати кількість проаналізованих факторів за внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, їх рейтинг та силу впливу кожного фактору, яку можливо розрахувати за три бальною шкалою: у 3 бали оцінюється сила фактору в разі його значного позитивного впливу на діяльність підприємства, у 2 бали оцінюється середня позитивна сила впливу фактора, в 1 бал оцінюється слабка позитивна сила впливу фактору. Якщо фактори належать до слабких сторін чи загроз, сила впливу буде мати від'ємний знак. Результат впливу кожного фактору розраховується як множення його рейтингу, який розподіляється у відповідності за приналежністю до середовища. Сумування результатів впливу факторів у кожному середовищі з урахуванням його можливостей і загроз, сильних та слабких сторін та спрямованості дозволить визначити загальну кількісну величину матриці стратегічного балансу, яку доцільно нанести на стратегічний вектор. Тоді потрапляння кількісної величини матриці стратегічного балансу буде відповідати певному різновиду стратегій на стратегічному векторі і вказувати на те, який різновид стратегії за певним видом доцільно формувати підприємству у відповідності з ресурсним підходом.

Значення Мін та Макс (на рис. 1), тобто мінімального та максимального значення меж стратегічного вектору, можливо розрахувати, припускаючи, що всі фактори внутрішнього і зовнішнього середовища матимуть сильне від'ємне значення (-3 бали) для слабких сторін та загроз і сильне позитивне значення (3 бали) для сильних сторін та можливостей. Враховуючи рейтинг кожного фактору та силу впливу, перемножуючи їх значення, можна отримати мінімальне і максимальне значення вектору стратегічного балансу, які будуть відрізнятися знаком розрахованої величини.

Межувальні значення інтервалів різновидів стратегій доцільно визначати за допомогою побудови функцій приналежності з використанням положень теорії нечітких множин та експертних методів.

Таким чином ресурсний підхід до формування і вибору видів стратегій на першому етапі дозволить визначитися з їх можливими різновидами у відповідності з наявними ресурсами підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

На другому етапі доцільно використати уточнюючий підхід до формування і вибору стратегій та їх різновидів – ключових факторів успіху, який враховує особливості моделі економіки вражень, тобто раціональні враження, що проявляються в атрактивності підприємств, та емоційні враження, що враховуються в їх репутації. Атрактивність підприємств, незалежно від їх галузевої приналежності, може бути розрахована за системою часткових показників, що характеризують результати використання основних виробничих фондів, матеріальних, фінансових, людських ресурсів, перебігу інвестиційно-інноваційних процесів, обґрунтованих і відібраних з використанням багатовимірного факторного аналізу, що дозволяє ущільнити кількість часткових показників, які об'єднано методом адитивної згортки в інтегральний показник. Для виділення найбільш чутливих до управлінського впливу показників, методом нейронних мереж будується модель взаємозв'язку часткових та інтегрального показників, перші з яких рейтингуються за цією найкращою моделлю. Таким чином, найчутливіші показники і є ключовими факторами успіху формування і вибору стратегій підприємства та їх різновидів, які сприяють виникненню у партнерів і споживачів підприємства позитивних сильних раціональних вражень про результати діяльності та здобутки підприємства, які сприятимуть налагоджуванню ефективних стійких взаємовідносин до співпраці між підприємствами [19].

Емоційні враження від підприємства формуються на основі його репутації, кількісне значення якої визначається експертними методами також на основі системи часткових показників за видами вражень: патріотичними, ідеологічними, психологічними, соціальними, культурними, які об'єднано в інтегральний показник методом адитивної згортки. Тобто і раціональні, і емоційні враження комплексно характеризують модель економіки вражень та її переваги, а їх співставлення у матриці позиціонування підприємств за видами і різновидами стратегій дозволить здійснити їх обґрунтування за ключовими факторами успіху підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Матриця позиціонування підприємств, стратегій та їх різновидів в процесі стратегування в умовах економіки вражень

Джерело: запропоновано автором

Межі квадрантів матриці як за раціональними враженнями, тобто атрактивністю, так і за емоційними враженнями – репутацією мають кількісно-якісне вимірювання і характеризуються трьома якісними рівнями: низький, середній і високий, що розподілені методом золотого перетину за функціями розподілу вибірки. Для атрактивності такий розподіл доцільно використати за функцією розвитку елементів, оскільки вона розраховується на основі вимірювання елементів стратегічного потенціалу підприємства і має такі кількісні межі інтервалів комірок матриці від низького, середнього до високого рівня: $[0,0 - 0,328]$, $(0,329 - 0,735]$, $(0,736 - 1,0]$ [20], які становлять вертикальну вісь матриці, на якій розташовується інтегральний показник атрактивності підприємств.

Для репутації, оскільки вона характеризується розвитком властивостей, а саме – емоційним сприйняттям патріотичних, ідеологічних, психологічних, соціальних, культурних вражень, що формуються на основі надбання підприємством відповідних властивостей за цими видами вражень, запропоновано використовувати функцію розподілу властивостей, що вказує на існування кількісних меж комірок матриці та якісних рівнів: від низького, до середнього і високого – $[0 - 0,309]$; $(0,309 - 0,810]$, $(0,810 - 1]$ [20]. Інтегральний показник репутації підприємства розташовується і формує матрицю за горизонтальною віссю. У кожній комірці матриці розташовуються види і різновиди стратегій. Позиції підприємств у запропонованій матриці вказують на доцільність використання відповідних стратегій, а прогнозування зміни їх позицій на певну кількість періодів визначає стратегічну траєкторію динамічного руху підприємств за ключовими факторами успіху.

На третьому етапі формування та вибору видів і різновидів стратегій підприємства доцільно уточнити їх обґрунтування за підходом динамічних компетентностей з використанням експертних методів за управлінськими факторами (інформаційними, часовими, просторовими), оскільки ресурсні вже були проаналізовані на попередніх етапах, по кожній компетентності щодо здатностей до: мега та макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами, своєчасного виявлення потреб потенційних споживачів, аналізу економічної кон'юнктури ринку, аналізу внутрішнього середовища підприємства, забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами, вибору компетентних постачальників на принципах прок'юрімента, забезпечення гнучкості виробничої системи за рахунок оснащення виробництва прогресивними основними виробничими фондами, забезпечення технологічної гнучкості, гнучкості на основі роботи високопрофесійного персоналу, ефективної політики реалізації продукції за ринках, де працює підприємство, впровадження інновацій, інвестування у розвиток підприємства.

Запропонована послідовність застосування описаних методів має суттєві переваги перед їх відокремленим використанням, оскільки дозволяє реалізувати переваги моделі економіки вражень щодо врахування раціональних та емоційних вражень, застосувати економіко-математичні та експертні методи в процесі стратегування й обґрунтовувати та обирати доцільні для впровадження переважні стратегії.

6. Висновки

Формування і вибір стратегій життєдіяльності підприємств є складною і важливою проблемою, особливо в разі врахування особливостей і переваг новітніх моделей розвитку економічних відносин, в якості однієї з яких є модель економіки вражень, що вважається перспективною в процесі відбудови економіки України у післявоєнний період, оскільки сприяє зростанню темпів формування чистого прибутку та доданої вартості виробленої продукції. Для того, щоб врахувати переваги моделі економіки вражень, доцільно використовувати послідовний комплексний підхід в процесі стратегування життєдіяльності підприємств за такими основними етапами. На першому етапі з використанням експертних методів запропоновано застосовувати ресурсний підхід, який разом з SWOT-аналізом, збагаченим кількісною пропозицією розрахунку матриці стратегічного балансу, доповнено формуванням стратегічного вектору з позиціонуванням на ньому трьох основних загальноекономічних стратегій: функціонування, зростання та розвитку, кожна з яких додатково розшаровується на такі різновиди стратегій як конструктивна, збалансована і деструктивна, що уточнює класифікацію стратегій і розширює розуміння їх сутності. Після визначення доцільних для формування і впровадження на основі наявних ресурсів видів і різновидів стратегій, на другому

етапі запропоновано використати підхід ключових факторів успіху, що безпосередньо враховує головні види вражень, які можуть бути сформовані з урахуванням результатів діяльності підприємства з використанням економіко-математичних методів багатовимірного факторного аналізу, нейронних мереж, адитивної згортки та експертних методів. В якості основних критеріїв стратегування доведено доцільність використання атрактивності підприємств, що формує раціональні враження за результатами виробничої діяльності підприємств та перебігом інвестиційних й інноваційних процесів, а також репутації підприємств, як джерела емоційних вражень з урахуванням їх патріотичного, ідеологічного, психологічного, соціального, культурного прояву. Запропоновані критерії використано як вісі матриці позиціонування підприємств, видів і різновидів стратегій з розподілом кожної на якісні рівні за правилом золотого перетину. В якості основних факторів успіху запропоновано використовувати визначені найчутливіші для управлінського впливу показники з використанням моделей нейронних мереж, наближених за алгоритмами реалізації до людського мислення. Після уточнення на другому етапі видів і різновидів стратегій з використанням математичного інструментарію, на третьому етапі стратегування запропоновано здійснення остаточного уточнення стратегій за підходом динамічних компетентностей з використанням експертних методів для визначення наявних можливостей врахування управлінських факторів основних компетентностей підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищі до стратегування. Запропонований трьох етапний підхід відрізняється комплексністю, системністю та наявністю реальних переваг для впровадження.

Основними напрямками подальших досліджень є виявлення синергетичної компетентності для реалізації процесу стратегування та розрахунок її рівня на основі економіко-математичних моделей прогнозування стратегічної траєкторії руху підприємства.

Список використаних джерел

1. Ostrikova, T. (2020, August 26). Shist modelei rozvytku ekonomiky pislia pandemii koronavirusu ta potentsial yikh rozvytku [Six models of economic development after the coronavirus pandemic and their development potential]. *Ekonomichna pravda*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/26/664360/> (in Ukrainian)
2. Yastremska, O. O. (2024). Modeli ta stratehii informatsiinoi vzaiemodii pidpriemstv v umovakh ekonomiky vrazhen [Models and strategies of information interaction of enterprises in the experience economy]. In V. S. Ponomarenko (Ed.), *Innovatsiyni rozvytok diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh voiennoho ta povojennoho stanu: teoriia, praktyka, analityka* [Innovative development of the activities of economic entities in wartime and postwar conditions: Theory, practice, analytics] (pp. 197–226). Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33301> (in Ukrainian)
3. Iastremska, O. O. (2024). Substantiation of the conceptual and categorical apparatus of the symbiosis of the experience economy and strategizing. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(4), 92–103. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-14> (in Ukrainian)
4. Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2020). *The experience economy, with a new preface by the authors: Competing for customer time, attention, and money* (rev. ed.). Boston: Harvard Business Review Press.
5. Pain II, B. Dz., & Hilmor, Dz. (2021). *Ekonomika vrazhen: bytva za chas, uvahu ta hroshi kliienta* [The experience economy: Competing for customer time, attention, and money]. Kharkiv: Vivat. (in Ukrainian)
6. Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theater & every business a stage*. Harvard Business School Press.
7. Vartanova, O. V., & Rovniachin, O. V. (2022). Revitalizatsiia kontseptsii ekonomichnoi povedinky ta irratsionalnosti yii subiektiv u pryiniatti rishen [Revitalization of the concept of economic behavior and irrationality of its subjects in decision-making]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, (13), 9–15. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.1> (in Ukrainian)
8. Sheremeta, R. (2024). Povedinkova ekonomika [Behavioral economics] [Public lecture]. https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=lyRhxDfUwFQ&ab_channel=RomanSheremeta (accessed September 8, 2024). (in Ukrainian)
9. Chubukova, O. Yu., & Yarenko, A. V. (2016). *Ekonomika vrazhen: peredumovy zarodzhennia, holovni idei, ekonomichna sutnist* [Experience economy: Prerequisites for emergence, main ideas, economic essence]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya Ekonomichni nauky – Bulletin of Kyiv*

- National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*, (6), 92–98. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2016_6_13 (in Ukrainian)
10. Petrychenko, P. (2014). Upravlinnia emotsiinyi ta vrazhenniamy kliientiv [Managing customer emotions and experiences]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Socio-Economic Research*, (2), 232–237. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_2_38 (in Ukrainian)
 11. Biletska, I. I. (2013). Emotsiinyi marketynh yak suchasna kontseptsiiia brend-menedzhmentu [Emotional marketing as a modern brand management concept]. *Marketynh: teoriia i praktyka – Marketing: Theory and Practice*, (19), 12–16. (in Ukrainian)
 12. Kumárova, N. I. (Ed.). (2021). *Ekonomika vrazhen i pryrodokorystuvannia: pryntsypy inkluzyvnosti ta stalosti* [Experience economy and environmental management: Principles of inclusivity and sustainability]. Odesa: DU “IREED NANU”. <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9838-5> (in Ukrainian)
 13. Bolotna, O. V. (2013). Emotsiinyi marketynh yak tekhnolohiia upravlinnia povedinkoiu spozhyvachiv [Emotional marketing as a technology for managing consumer behavior]. *Efektivna ekonomika*, (8). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257> (in Ukrainian)
 14. Raiko, D. V. (2024). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom u konteksti ekonomiky vrazhen: intehtratsiia emotsiinoho marketynhu u biznes-model [Strategic enterprise management in the context of the experience economy: Integration of emotional marketing into the business model]. *Business Inform*, (8), 459–465. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-459-465> (in Ukrainian)
 15. Raiko, D. V., & Drepin, I. M. (2025). Stratehuvannia rozvytku pidpriemstv u tsyfrovu epokhu: synerhiia marketynhu ta ekonomiky vrazhen [Strategizing enterprise development in the digital era: Synergy of marketing and the experience economy]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy*, 1(52), 86–92. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-12> (in Ukrainian)
 16. Lysak, O. I., Tebenko, V. M., & Boltianska, L. O. (2024). Kreatyvni stratehii v torhivli: analiz suchasnykh innovatsiinykh pidkhodiv [Creative strategies in trade: Analysis of modern innovative approaches]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of Scientific Works of Tavriyskyi State Agrotechnological University named after Dmytro Motornyi (Economic Sciences)*, (4). <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-17> (in Ukrainian)
 17. Bohdan, N., Krasnokutska, Yu., & Sokolov, D. (2021). Upravlinnia povedinkoiu spozhyvachiv yak marketynhovyi instrument pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti pidpriemstv turindustrii [Managing consumer behavior as a marketing tool to enhance the economic efficiency of tourism industry enterprises]. *Ekonomichniy analiz – Economic Analysis*, 31(1), 69–80. <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.069> (in Ukrainian)
 18. Ponomarenko, V. S., & Yastremska, O. M. (Eds.). (2005). *Stratehichne upravlinnia orhanizatsiinykh peretvorenniamy na promyslovykh pidpriemstvakh* [Strategic management of organizational transformations in industrial enterprises]. Kharkiv: Vyd. KhNEU. (in Ukrainian)
 19. Yastremska, O. (2024). Vydy vrazhen ta yikh vymiriuvannia yak rezultatu diialnosti pidpriemstva [Types of experiences and their measurement as a result of enterprise activity]. In *Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy pivojennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy: Zb. tez dopovidei II Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. (26-27 lystopada 2024 roku, m. Kharkiv). Chastyna 1* [Marketing and organizational mechanisms for the postwar development of the hospitality and tourism industry of Ukraine: Collection of abstracts of the II International Scientific-Practical Conference (November 26-27, 2024, Kharkiv). Part 1] (pp. 24–31). Kharkiv: Nats. tekhn. un-t “Kharkiv. politekhn. in-t”. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34722> (in Ukrainian)
 20. Shmatkov, D., Bielikova, N., Antonenko, N., & Shelkovyj, A. (2019). Developing an environmental monitoring program based on the principles of didactic reduction. *European Journal of Geography*, 10(1), 99–116. <https://www.eurogeojournal.eu/index.php/egi/article/view/65/39>



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Вплив податкового законодавства на організацію обліково-аналітичної діяльності суб'єктів господарювання

Марія В. Плекан ^{1*} ● Світлана В. Сирцева ² ● Ольга І. Лугова ³

¹ Національний університет «Львівська Політехніка» (Україна). Доцент кафедри обліку і аналізу, канд. екон. наук, доцент.

² Миколаївський національний аграрний університет (Україна). Доцент кафедри обліку і оподаткування, канд. екон. наук, доцент.

³ Миколаївський національний аграрний університет (Україна). Доцент кафедри обліку і оподаткування, канд. екон. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: Marysiaplekan@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

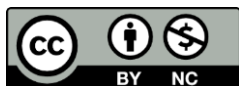
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.11](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.11)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Мета дослідження полягає у висвітленні впливу податкового законодавства на обліково-аналітичну діяльність підприємств та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення. У процесі наукового дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи, як: аналітичний метод, для розгляду складових податкового законодавства та його впливу на обліково-аналітичну діяльність суб'єктів господарювання; системний підхід – для оцінки податкового законодавства як комплексного явища, що впливає на економічні процеси та статистичний метод – для оцінки податкового навантаження на підприємства за даними Європейської Бізнес Асоціації. Під час дослідження авторами були виокремлені основні аспекти системи податкового обліку та обліково-аналітичної діяльності суб'єкту господарювання. Встановлено, що ефективно функціонуюча податкова обліково-аналітична система через вплив податків на управління доходами, витратами та кінцевими результатами опосередковано впливає на всю діяльність суб'єктів господарювання і має вплив на прийняття управлінських рішень. Авторами було проаналізовано податковий індекс України за 2024 рік та результати опитування податкових експертів щодо оцінки податкового законодавства України та змін які відбулися протягом 2024 року. У дослідженні розглянуто комплекс податкових змін, спрямованих на підтримку суб'єктів господарювання та стабілізацію економіки у період дії воєнного стану, який запровадив уряд за останні два роки. Авторами було запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності обліково-аналітичної діяльності суб'єктів господарювання у контексті податкового законодавства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

система оподаткування, бухгалтерський облік, принципи системи податкового обліку, податковий індекс, стабілізація економіки.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



The Impact of Tax Legislation on the Organization of Accounting and Analytical Activities of Business Entities

Mariia Plekan ^{1*} ● Svitlana Syrtseva ² ● Olha Luhova ³

¹ National University "Lviv Polytechnic" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Accounting and Analysis, PhD in Economics, Associate Professor.

² Mykolaiv National Agrarian University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Accounting and Taxation, PhD in Economics, Associate Professor.

³ Mykolaiv National Agrarian University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Accounting and Taxation, PhD in Economics, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: Marysiaplekan@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.11](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.11)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The purpose of the study is to highlight the impact of tax legislation on the accounting and analytical activities of enterprises and develop recommendations for its improvement. In the process of scientific research, the following general scientific methods were used: an analytical method to consider the components of tax legislation and its impact on the accounting and analytical activities of business entities; a systemic approach to assess tax legislation as a complex phenomenon that affects economic processes, and a statistical method to assess the tax burden on enterprises according to the European Business Association. During the study, the authors identified the main aspects of the tax accounting system and accounting and analytical activities of a business entity. It was established that an effectively functioning tax accounting and analytical system, through the impact of taxes on the management of income, expenses and final results, indirectly affects all activities of business entities, it has an impact on making management decisions and, as a result, on increasing the effectiveness and efficiency of the financial and economic activities of the enterprise. The authors analyzed the tax index of Ukraine for 2024 and the results of a survey of tax experts on the assessment of the tax legislation of Ukraine and the changes that occurred during 2024. The study examined a set of tax changes aimed at supporting business entities and stabilizing the economy during the period of martial law, which was introduced by the government over the past two years. The authors proposed recommendations for increasing the efficiency of accounting and analytical activities of business entities in the context of tax legislation.

KEYWORDS

taxation system, accounting, principles of the tax accounting system, tax index, economic stabilization.

1. Вступ

Вплив податкового законодавства на фінансову діяльність будь-якого суб'єкта господарювання в сучасних умовах ринкової економіки є одним з основних чинників ефективної діяльності підприємства. Основним показником, який визначає стабільність функціонування підприємства, є прибуток, адже він характеризує ефективність роботи підприємства, а також є найважливішим фінансовим джерелом формування і розвитку власного капіталу, в тому числі основою для інноваційної діяльності підприємства. Метою будь-якої компанії є отримання такого обсягу прибутку, який дозволив би забезпечити динамічний розвиток виробництва, зберегти і розширити збутові позиції на ринку. Звичайно, всі компанії зацікавлені в максимізації прибутку, а значить і в оптимальному або «комфортному» розмірі своїх витрат, частка яких - податкові платежі до бюджету.

Грамотне формування й управління податковою політикою відіграє важливу роль у життєдіяльності як суб'єкта господарювання зокрема так, і держави в цілому. Підприємці прагнуть знизити податкове навантаження на бізнес, а держава, в свою чергу, перевіряє всіх суб'єктів і їх дії на відповідність чинному законодавству. Державна податкова політика реалізується на всіх рівнях влади. Отже, для ефективного функціонування підприємства доволі важливим питанням є дотримання усіх норм податкового законодавства, які регулюють його роботу. При сумлінному виконанні податкового законодавства суб'єкти господарювання зможуть краще пристосуватися до нових стандартів яких вимагає ряд країни, адже це допоможе не тільки уникати помилок, але й ефективно керувати власними фінансовими ресурсами.

2. Огляд літературних джерел

Вплив податкового законодавства на обліково-аналітичну діяльність підприємств є доволі актуальною темою для сучасних досліджень. Багато науковців висвітлювали це питання у своїх наукових роботах. Авторка Т. Писаренко [1] аналізує теоретичні підходи до оцінки податкового навантаження та його впливу на управлінські рішення, що визначають подальшу діяльність суб'єктів господарювання. Науковці Г. Ліхоносова і А. Бортнікова [2] досліджують сучасні виклики в яких функціонує український бізнес в умовах воєнного стану, а також їхній вплив на обліково-податкову діяльність. У статті А. Колесніченко [3] розглянуті теоретичні, методичні й регуляторні аспекти практичного застосування облікової та податкової політик. Автор наголошує, що це сприятиме кращій ідентифікації теоретико-методичних основ фінансового та податкового обліку для забезпечення ефективного господарювання. У роботі О. Мелень та Г. Скуменко [4] розглядаються питання організації податкового обліку та важливість формування оптимальної податкової політики для кожного суб'єкта господарської діяльності. У дослідженні S. Jamalova [5] аналізується роль бухгалтерського обліку в малому бізнесі, порівнюючи касовий метод і метод нарахування для ведення обліку. Також у дослідженні розглядаються податкові зобов'язання, труднощі, пов'язані з дотриманням податкового законодавства, та ефективні підходи до фінансового управління. У статті Я. Яреми та Н. Суль [6] аналізується значення бухгалтерського обліку та податкової системи для підприємців у сучасних економічних реаліях України, зокрема, в умовах війни та нестабільності. Цікаве дослідження проводить О. Ярмолицька, [7] авторка досліджує особливості обліку та оподаткування закладів ресторанного господарства та акцентує увагу на їхньому впливі на управління підприємницькою діяльністю. Водночас С. Кучеренко [8] розкриває суть процесу управління податковими ризиками суб'єктів господарювання, визначає їх складові елементи та принципи.

Незважаючи на значну кількість досліджень даної тематики, залишаються недостатньо розглянутими деякі аспекти. Зокрема, це стосується спостереження за змінами в облікових і податкових практиках суб'єктів господарювання, особливо це стосується змін у регуляторному середовищі в умовах воєнного конфлікту.

3. Постановка завдання

Мета статті полягає у висвітленні впливу податкового законодавства на обліково-аналітичну діяльність суб'єктів господарювання. Відповідно до поставленої мети планується розв'язати наступні дослідницькі завдання: описати змістовний аспект системи податкового обліку та обліково-аналітичної діяльності суб'єкту господарювання; зробити огляд змін, які відбулися в податковому індексі за 2024 рік; сформувати практичні рекомендації для підвищення ефективності обліково-аналітичної діяльності підприємств у контексті податкового законодавства.

4. Методи та матеріали

У роботі використано загальнонаукові методи: аналітичний метод – для вивчення складових податкового законодавства та його впливу на облік і аналіз; системний підхід – для оцінки податкової системи як цілісного явища, що впливає на економічні процеси; статистичний метод – для обробки даних Європейської Бізнес Асоціації щодо податкового навантаження та індексу за 2024 рік. Матеріали дослідження включають нормативно-правові акти, зокрема Податковий кодекс України, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, а також результати опитувань податкових експертів. Такий підхід дозволив комплексно оцінити вплив законодавства та сформувати практичні рекомендації.

5. Результати та обговорення

Система оподаткування є одним із суттєвих елементів який формує фінансові відносини між державою і суб'єктами господарювання та важливим фактором, який має вплив на господарську діяльність підприємств. Головною складовою ефективною реалізації системи оподаткування на рівні підприємства повинна бути інформаційна база, яка допомагає обчислювати податкові зобов'язання та контролювати повноту та своєчасність сплати податків, як суб'єктами оподаткування так і державними контролюючими органами.

Відповідно до ст. 8 Податкового Кодексу України [9] залежно від органу влади податки поділяють на загальнодержавні та місцеві.

Загальнодержавні податки встановлюються найвищими органами влади і вважаються обов'язковими до сплати на всій території України незалежно від того, в який бюджет їх зараховують. Місцеві податки встановлюються місцевими органами влади, а їх сплата є обов'язковою тільки на певній території України [9].

В умовах розвитку нових економічних відносин та змін в управлінні, які формуються під впливом глобалізаційних процесів та інформаційної економіки знань, актуальним є питання про необхідність трансформації підходів до формування та розподілу прибутку як основного показника діяльності будь-якого підприємства. Важливість розв'язання цього питання зростає у зв'язку з поступовою зміною основної мети господарюючого суб'єкта: від отримання прибутку до сплати податків. При розробці сучасної концепції формування і розподілу прибутку, перш за все, необхідно враховувати неузгодженості, які існують в національній системі обліку фінансових результатів в цілому і прибутку зокрема [10].

Система податкового обліку й аналітичної діяльності є невід'ємною функціональною складовою управління суб'єктом господарювання, оскільки прийняття будь-якого управлінського рішення повинно аналізуватися з позицій податкових наслідків. Недооцінка податкових наслідків управлінських рішень може призвести до значного зниження ефективності та результативності функціонування суб'єкта господарювання. До концептуальних положень системи податкового обліку та аналітики належать: визначення, мета, завдання, предмет, об'єкти, метод, функції, принципи, компонентний склад.

Досягнення мети системи податкового обліку та аналітики здійснюється шляхом розв'язання наступних завдань:

1. Формування повної та достовірної інформації про порядок ведення бухгалтерського обліку для цілей оподаткування господарських операцій.

2. Надання інформації внутрішнім та зовнішнім користувачам з метою контролю за правильністю розрахунку, повнотою та своєчасністю сплати податків до бюджету.

3. Надання користувачам інформації для аналізу та регулювання фінансово-господарської діяльності за критеріями податкової оптимізації [11].

Основними принципами системи податкового обліку та аналітичної системи є відокремленість майна, безперервність діяльності, послідовність у застосуванні облікової політики, тимчасова визначеність фактів господарської діяльності, науковість, комплексність, послідовність. Компонентний склад системи податкового обліку та обліково-аналітичної діяльності суб'єкта господарювання являє собою органічну єдність трьох складових: податкового планування, податкового обліку, податкового аналізу.

У табл. 1 авторами представлений змістовний аспект системи податкового обліку та обліково-аналітичної діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 1. Змістовний аспект системи податкового обліку та обліково-аналітичної діяльності суб'єкта господарювання

Компонент	Короткий зміст
1. Податкове планування	Вивчення факторів зовнішнього податкового середовища та податкової політики держави. Розробка стратегії розвитку суб'єкта господарювання з метою адаптації його економічної діяльності та системи управління до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов, податкової політики держави. Бюджетування податків. Розробка системи заходів щодо оптимізації оподаткування. Оцінка ризиків різних програм оптимізації. Управління податковими ризиками.
2. Податковий облік	Облік податку на прибуток підприємств. Облік податку на додану вартість. Облік податку на доходи фізичних осіб. Облік інших податків. Податкова звітність.
3. Податковий аналіз	Оцінка ефективності податкового обліку. Аналіз складу, динаміки та структури податкових платежів. Оцінка інтегрального податкового навантаження. Розрахунок і оцінка коефіцієнтів ефективності оподаткування, оподаткування витрат, оподаткування прибутку, податкової інтенсивності реалізації продукції, коефіцієнта ефективності пільг і т. д.

Джерело: сформовано авторами на основі [12].

Отже, податкова обліково-аналітична система, що ефективно функціонує, через вплив податків на управління доходами, витратами та кінцевими результатами опосередковано впливає на всю діяльність суб'єкта господарювання, вона має вплив на прийняття управлінських рішень і, як наслідок, на підвищення результативності та ефективності його фінансово-господарської діяльності. При формальному підході до аналітичної системи податкового обліку проблеми управління не розглядаються і сфера її застосування обмежується розрахунком податкових платежів та відображенням їх у податковій звітності. Такий підхід до організації системи податкового обліку та аналітики часто призводить до того, що фахівці, відповідальні за розрахунок податкових платежів до бюджету, прагнуть зайняти максимально консервативну позицію щодо спірних питань, тобто по суті, намагаються переплатити податки, щоб мінімізувати ризик їх донарахувань з боку податкових органів, що негативно позначається на фінансовому стані підприємства.

При впливі податкового законодавства на обліково-аналітичну діяльність суб'єктів господарювання суттєву роль відіграє податкова система, а саме податковий індекс. Наприкінці 2024 року Європейською Бізнес Асоціацією в Україні було проведено дослідження щодо стану податкового індексу в Україні за 2024 рік. За результатами дослідження інтегральна оцінка Податкового індексу у 2024 році складає 2,64 балів з 5 можливих, до речі у 2023 році цей показник складав 2,85 балів [13]. Статистичні дані дослідження представлені авторами на рис. 1.

Отже, за результатами опитування 59 % податкових експертів оцінюють податкову систему як задовільну, 36 % вважають, що вона ставить перешкоди для розвитку бізнесу і лише 5 % вважають, що вона сприяє розвитку бізнесу. Найменшу оцінку серед факторів, які мають

вплив на розрахунок податкового індексу отримала якість податкового законодавства – 2,46 балів порівняно із 2,63 у 2023 році; 52 % респондентів вважають податкове законодавство задовільним, 43 % (39 % у 2023 році) наголошують на його низьку якість, а лише 5 % (9 % у 2023 році) задоволені чинним податковим законодавством. Найбільшим негативним впливом респонденти вважають постійні зміни та протиріччя, а також його складність. 44 % опитуваних вважають, що процедура подання податкової звітності є обтяжливою. У 2024 році вона склала 2,62 бали. У той же час 41% вважають цю процедуру задовільною і лише 15% наголошують, що вона легка [13]. Із представлених даних можна дійти до висновку, що стан податкового індексу знижується, що є наслідком змін у податковому законодавстві.



Рис. 1. Оцінка податкової системи України за 2024 рік

Джерело: сформовано авторами на основі [13].

Держава намагається підтримати підприємства та підвищити податковий індекс. Для того щоб підтримати бізнес в умовах воєнного конфлікту, уряд запровадив та продовжує запроваджувати ініціативи, які будуть стимулювати бізнес, а також будуть вносити певні зміни у вітчизняну систему обліку та оподаткування. Мова йде про Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо застосування норм в умовах воєнного стану» № 2120-IX від 15.03.2022. Цей Закон був прийнятий з метою підтримки різних типів суб'єктів господарювання у воєнний час. Зазначений Закон пом'якшує вимоги до сплати податків, регулює фінансові санкції, які накладаються на бізнес за несвоєчасну сплату податків та скасовує податкові перевірки під час дії воєнного стану [13].

На рис. 2 авторами представлені зміни, які відбулися в податковому законодавстві з початком введення воєнного стану на території України

Представлені заходи значно допомогли підтримати вітчизняні підприємства, але ці заходи можна доповнити.

Для підвищення ефективності обліково-аналітичної діяльності підприємств у контексті податкового законодавства доцільно буде:

1. Спростувати процедури податкового адміністрування та звітності.
2. Удосконалювати електронні сервіси для подання декларацій та сплати податків.
3. Впроваджувати стабільні податкові норми, що не змінюються занадто часто.
4. Розробляти спеціальні податкові стимули для підприємств, що інвестують у розвиток та цифровізацію.

Отже, ефективне функціонування податкової системи прямо впливає на фінансову діяльність підприємств. Важливо забезпечити баланс між інтересами держави та бізнесу для створення сприятливого економічного середовища.

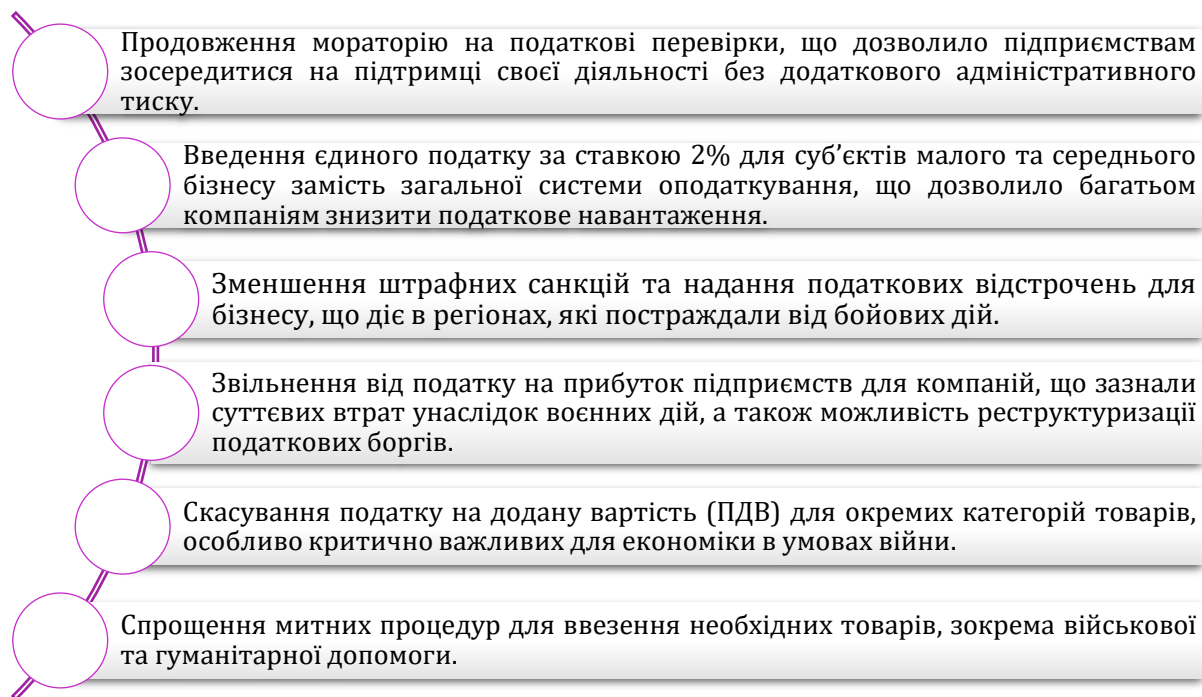


Рис. 2. Перелік податкових змін, спрямованих на підтримку суб'єктів господарювання та стабілізацію економіки у період дії воєнного стану

Джерело: сформовано авторами на основі [13].

6. Висновки

Підсумовуючи результати дослідження можна дійти висновку, що податкове законодавство України є важливим чинником, який має вплив на обліково-аналітичну діяльність суб'єктів господарювання. Запроваджені в умовах війни податкові зміни допомогли знизити навантаження на бізнес, проте водночас спричинили низку викликів, пов'язаних із майбутньою податковою стабільністю та бюджетними втратами.

Подальше вдосконалення податкової системи має враховувати міжнародні практики та кращі світові стандарти адміністрування податків. Це включає впровадження стабільного регуляторного середовища, розвиток цифрових сервісів для автоматизації податкового обліку, а також посилення взаємодії між бізнесом та контролюючими органами. Важливо розробити стратегії, які сприятимуть прозорості оподаткування та водночас дозволять підприємствам ефективно планувати свої фінансові ресурси.

Таким чином, податкове законодавство залишається важливим інструментом впливу на економіку країни. Його подальше вдосконалення повинно базуватися на стабільності, прогнозованості та адаптивності до сучасних викликів. Баланс між інтересами держави та бізнесу сприятиме формуванню більш сприятливого середовища для економічного розвитку та фінансової стабільності країни.

References

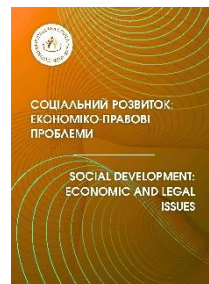
1. Jamalova, S. O. (2025). Accounting and tax system in small business entities. *International Journal of Management and Economics Fundamental*, 5(2), 6–7. <https://doi.org/10.37547/ijmef/Volume05Issue02-02>
2. Kalabukhova, S. V. (2018). Analiz podatkovoi efektyvnosti subiektiv hospodariuvannia [Analysis of the tax efficiency of business entities]. *Ekonomichniy analiz – Economic Analysis*, 28(4), 193–199. <https://surl.li/mxoxfz> (in Ukraine)
3. Kolesnichenko, A. S. (2019). Podatkova polityka y oblikova polityka subiekta hospodariuvannia: teoretyko-analitychnyi ta rehuliatorny aspekt [Tax policy and accounting policy of a business entity: Theoretical-analytical and regulatory aspects]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, (34). <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-34-31> (in Ukraine)

4. Kontseva, V. V., Antonenko, N. V., & Karlova, I. O. (2021). Oblikovo-analitychne zabezpechennia otsinky podatkovoho navantazhennia pidpryiemstva [Accounting and analytical support for assessing the tax burden of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-12> (in Ukraine)
5. Kucherenko, S. M. (2024). Pryntsypy protsesu upravlinnia podatkovymy ryzykamy subiektiv hospodariuvannia [Principles of the tax risk management process for business entities]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, (3), 31–38. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-5> (in Ukraine)
6. Likhnosova, H. S., & Bortnikova, A. I. (2023). Suchasni sotsialno-povedinkovi vyklyky: vplyv na oblikovo-podatkovu rezultatynist pidpryiemstv aerokosmichnoi haluzi [Modern socio-behavioral challenges: Impact on accounting and tax efficiency of aerospace enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-30> (in Ukraine)
7. Melen, O. V., & Skumenko, H. V. (2021). Orhanizatsiia podatkovoho obliku ta formuvannia podatkovoi polityky na pidpryiemstvi [Organization of tax accounting and tax policy formation at the enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, (60), 217–221. <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct60-38> (in Ukraine)
8. Podatkovyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine dated December 02, 2010 № 2755-VI]. (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20101202> (in Ukraine)
9. Pysarenko, T. (2020). Otsinka podatkovoho navantazhennia na diialnist subiektiv hospodarskoi diialnosti [Assessment of the tax burden on the activities of business entities]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald*, (4), 114–120. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/869.pdf> (in Ukraine)
10. 7eminar. (2024). Podatkove zakonodavstvo ta administruvannia: holovni vyklyky dlia ukrainskoho biznesu u 2024 rotsi [Tax legislation and administration: Key challenges for Ukrainian business in 2024]. <https://surl.li/aukqal> (in Ukraine)
11. Skrypnyk, S. V., Lavrov, R. V., & Shepel, I. V. (2023). Oblik i opodatkuvannia subiektiv maloho pidpryiemnytstva [Accounting and taxation of small business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-61> (in Ukraine)
12. Yarema, Y. R., & Sul, N. R. (2025). Oblik i opodatkuvannia subiektiv pidpryiemnytskoi diialnosti u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Accounting and taxation of business entities in modern economic conditions]. *Biznes-navigator – Business Navigator*, (1), 14–19. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-3> (in Ukraine)
13. Yarmolytska, O. (2023). Vplyv osoblyvostei obliku i opodatkuvannia na upravlinnia diialnistiu zakladiv (pidpryiemstv) restorannoho hospodarstva [Impact of accounting and taxation features on the management of catering enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriiia "Ekonomika i upravlinnia" – Collection of Scientific Papers of the State University of Infrastructure and Technologies. Series "Economics and Management"*, (54), 87–95. <http://dx.doi.org/10.32703/2664-2964-2023-54-87-95> (in Ukraine)



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Роль державного регулювання у забезпеченні продовольчої безпеки

Марина В. Сідненко ^{1*} • Зіновій П. Березівський ² •

Наталія В. Почерніна ³

¹ Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія Управління персоналом» (Україна). Старший викладач кафедри управління та адміністрування.

² Львівський національний університет природокористування (Україна). Доцент кафедри економіки, к. е. н., доцент.

³ Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (Україна). Доцент кафедри економіки і бізнесу, к. е. н., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: sidnenko@ki-maup.com.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.15](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.15)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Формування стабільності продовольчого забезпечення населення є одним із пріоритетів державної політики, адже доступ до якісних та безпечних продуктів харчування є фундаментальною умовою соціально-економічного розвитку країни. У сучасному світі, де глобалізація та зростаюча залежність від закордонних поставок створюють нові виклики для продовольчої безпеки, особливу роль відіграє ефективне управління цією галуззю на державному рівні. Дослідження спрямоване на аналіз існуючих інструментів державного регулювання продовольчої безпеки та формулювання науково обґрунтованих пропозицій для підвищення продовольчої незалежності країни. В процесі дослідження застосовано комплексний підхід, включаючи аналіз законодавчих актів, логічне узагальнення та синтез даних, для визначення основних загроз продовольчій безпеці та пропозиції конкретних рекомендацій для її зміцнення. Для наочності результатів використано графічні методи та моделювання можливих сценаріїв державного регулювання. Теоретичну базу роботи становлять наукові концепції щодо забезпечення продовольчої безпеки в умовах економічної нестабільності. Аналіз механізмів державного регулювання продовольчої безпеки показав, що поточні інструменти потребують оптимізації. Виявлено, що значна залежність від імпорту окремих категорій продовольства створює серйозні ризики для економічної стійкості країни, а вітчизняним виробникам необхідна системна підтримка. Обґрунтовано важливість стратегії імпортозаміщення, розвитку логістичних мереж та формування державних резервів продовольства. Запропоновано комплексний план заходів, спрямованих на підвищення ефективності державного регулювання, зокрема через фінансову підтримку аграрного сектору. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на впровадження цифрових технологій для моніторингу продовольчої безпеки, аналіз впливу міжнародних торговельних угод на внутрішній ринок та розробку моделей прогнозування продовольчих криз. Також перспективним напрямком є створення регіональних стратегій продовольчої безпеки, які враховуватимуть специфіку місцевих умов: економічні, соціальні та екологічні аспекти.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

державне регулювання, продовольча безпека, агропромисловий комплекс, економічна політика, імпортозаміщення.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


The Role of State Regulation in Ensuring Food Security

Maryna Sidnenko ^{1*} • Zinoviy Berezivskyy ² • Nataliia Pochernina ³

¹ The Private Joint-Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management" (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Management and Administration.

² Lviv National Environmental University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Economics, PhD in Economics, Associate Professor.

³ Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Economics and Business, PhD in Economics, Associate Professor.

* Corresponding Author, e-mail: sidnenko@ki-maup.com.ua

ARTICLE INFO

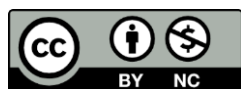
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.15](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.15)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The formation of stable food security of the population is one of the priorities of state policy because access to high-quality and safe food products is a fundamental condition for the socio-economic development of the country. In the modern world, where globalization and growing dependence on foreign supplies create new challenges for food security, effective management of this industry at the state level plays a special role. The study is aimed at analyzing existing instruments of state regulation of food security and formulating scientifically based proposals to increase the country's food independence. In the process of research, a comprehensive approach was applied, including analysis of legislative acts, logical generalization, and synthesis of data, to identify the main threats to food security and offer specific recommendations for its strengthening. For clarity of results, graphical methods and modeling of possible scenarios of state regulation were used. The theoretical basis of the work is scientific concepts of ensuring food security in conditions of economic instability. The analysis of the mechanisms of state regulation of food security showed that the current instruments need to be optimized. It was found that significant dependence on imports of certain categories of food creates serious risks for the country's economic stability, and domestic producers need systemic support. The importance of the import substitution strategy, the development of logistics networks, and the formation of state food reserves is substantiated. A comprehensive plan of measures aimed at increasing the efficiency of state regulation, in particular through financial support for the agricultural sector, is proposed. Further research can be aimed at the implementation of digital technologies for monitoring food security, analyzing the impact of international trade agreements on the domestic market, and developing models for predicting food crises. Another promising direction is the creation of regional food security strategies that will take into account the specifics of local conditions: economic, social, and environmental aspects.

KEYWORDS

state regulation, food security, agro-industrial complex, economic policy, import substitution.

1. Вступ

Актуальність дослідження державного регулювання забезпечення продовольчої безпеки обумовлена стратегічною значущістю цього питання для економічної, соціальної та політичної стабільності будь-якої держави. Продовольча безпека є ключовим елементом національної безпеки, адже вона визначає спроможність держави гарантувати безперервний доступ населення до якісних та безпечних харчових продуктів у достатній кількості. У поточних умовах глобалізаційних викликів, кліматичних змін, економічної нестабільності та політичних трансформацій державне регулювання у сфері продовольчої безпеки набуває особливого значення, оскільки воно безпосередньо впливає на формування сталого агропродовольчого комплексу, рівень самозабезпеченості країни стратегічно важливими видами продовольства та адаптацію до світових продовольчих криз.

Протягом свого розвитку концепція продовольчої безпеки зазнавала суттєвих змін, що зумовлювалося економічною ситуацією в різних країнах, трансформацією споживчих потреб населення, науково-технічним прогресом та загостренням проблеми ресурсозабезпечення. У сучасних умовах продовольча безпека залежить від ефективного функціонування агропромислового комплексу, розвитку інноваційних технологій у сільському господарстві, впровадження екологічно безпечних методів виробництва та вдосконалення системи державного регулювання в цій сфері. Значний виклик для продовольчої безпеки України становить низький рівень технологічного розвитку агропродовольчого сектору, дисбаланс у структурі виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, а також значна залежність від імпорту окремих видів продовольства. Крім того, на тлі світової економічної нестабільності, геополітичних конфліктів та порушення глобальних ланцюгів постачання загострюється проблема зростання цін на продовольство, що вимагає вдосконалення механізмів державного регулювання продовольчої безпеки на національному рівні.

2. Огляд літературних джерел

Наукові дослідження за авторством Блахути В., Блахути Я., Расджі В., Тобінга Т. [8; 20] передбачають пошук балансу між розвитком власного виробництва, ефективним управлінням імпортом продовольчих товарів та впровадженням економічних стимулів для підтримки аграрного сектору.

У працях з проблем продовольчої безпеки [2; 14] це поняття розглядається через три основні аспекти: економічну самодостатність держави, стабільність продовольчого ринку та здатність державних інституцій оперативно реагувати на кризові ситуації. Дослідники, як то Франчук В., Копитко М., Мельник С., Ніконенко О. [7; 17] наголошують, що стабільне виробництво продовольства є одним із ключових чинників економічної незалежності країни. Крім того, як обґрунтовують Крилов Д. та Раббіт М. [11; 19], рівень продовольчої безпеки безпосередньо залежить від стану сільськогосподарської інфраструктури, фінансової допомоги фермерським господарствам та наявності ефективних механізмів розподілу ресурсів.

Українські науковці досліджують питання продовольчої безпеки з урахуванням сучасних глобальних викликів, таких як глобалізація, зміни клімату, порушення логістичних ланцюгів та військові конфлікти. Деякі дослідники вказують на те, що висока залежність країни від імпорту продовольства підвищує ризики для продовольчої безпеки, зокрема через вплив коливань світових ринків на внутрішні ціни [6]. Інші науковці акцентують увагу на необхідності створення стратегічних запасів продовольства та вдосконалення державного контролю за якістю харчових продуктів [18]. Підсумовуючи, аналіз наукової літератури підтверджує, що ефективне державне регулювання продовольчої безпеки є важливим інструментом для забезпечення економічної стабільності та соціального добробуту.

3. Постановка завдання

Мета статті – дослідження інструментального забезпечення та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів державного регулювання у сфері забезпечення

національної продовольчої безпеки, яка спрямована на підвищення рівня продовольчої самодостатності держави.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження державного регулювання забезпечення продовольчої безпеки було використано комплекс наукових методів, які дозволили здійснити всебічний аналіз сучасного стану продовольчої безпеки, виявити ключові проблеми у сфері державного управління та сформулювати науково обґрунтовані пропозиції щодо її вдосконалення. Теоретичною та науково-методичною основою дослідження став аналіз напрямів державного регулювання продовольчої безпеки національного та регіонального рівнів. У ході роботи застосовано метод логічного узагальнення та синтезу, що дозволив систематизувати основні теоретичні підходи до забезпечення продовольчої безпеки, узагальнити наукові концепції щодо ролі державного регулювання у цій сфері та сформулювати відповідні висновки та рекомендації. Також використано графічний метод для візуалізації отриманих результатів, зокрема, для відображення структури механізму державного регулювання продовольчої безпеки, визначення основних загроз та перспектив розвитку системи забезпечення продовольством і державного регулювання і цій області.

5. Результати та обговорення

Поняття «продовольча безпека» було вперше введене в науковий обіг наприкінці 1970-х років під егідою Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO). Його поява зумовлена глобальними економічними та соціальними суперечностями того часу, коли в розвинених країнах спостерігалось надмірне виробництво продовольства, тоді як значна частина населення країн, що розвиваються, потерпала від голоду та недоїдання [6]. Така ситуація наочно продемонструвала, що хронічна продовольча нестабільність здебільшого не є наслідком вичерпності природних ресурсів чи низької продуктивності аграрного сектору, а радше результатом загального рівня економічного розвитку, нерівномірного розподілу ресурсів та високого рівня бідності, що робить продукти харчування недоступними для значної частини населення за ринковими цінами.

Для більш глибокого розуміння проблематики продовольчої безпеки держави необхідно розмежовувати поняття «продовольча забезпеченість» і «продовольча безпека». Продовольча забезпеченість відображає здатність держави гарантувати усім громадянам достатню кількість якісних та безпечних продуктів харчування, що відповідають науково обґрунтованим нормам споживання. При цьому вона не обмежується виключно внутрішнім виробництвом, а передбачає активне використання міжнародної торгівлі, кооперації та іноземної допомоги у разі необхідності.

Натомість продовольча безпека охоплює більш комплексний підхід і означає здатність держави забезпечувати всі поточні та надзвичайні потреби населення в продуктах харчування за рахунок власних ресурсів, з урахуванням науково обґрунтованих норм харчування. Прийнято вважати, що країна знаходиться у стані продовольчої безпеки, якщо щонайменше 80 % основних продовольчих товарів виробляється на її території, що мінімізує залежність від імпортних поставок та глобальних цінових коливань [5].

Економічна сутність продовольчої безпеки проявляється передусім у створенні ефективної системи державного регулювання, яка забезпечує захист внутрішнього продовольчого ринку від неконтрольованих імпортних поставок, що можуть призвести до послаблення позицій вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції та харчової промисловості. Важливим аспектом державної політики у цій сфері є формування умов для досягнення продовольчої самодостатності країни, що сприяє зміцненню її економічної незалежності та підвищенню рівня продовольчої безпеки. Поняття продовольчої безпеки та продовольчої забезпеченості тісно пов'язані з пороговими величинами, що визначають критичні рівні доступності продовольства. У світовій практиці ці порогові показники розраховуються на основі науково обґрунтованих медичних норм споживання, які є оптимальними для повноцінного розвитку людини та збереження її здоров'я. Крім того,

враховуються соціальні нормативи, такі як «споживчий кошик», який відображає мінімальний набір продуктів, необхідний для підтримання життєдіяльності населення.

Забезпечення продовольчої безпеки є комплексним завданням, що вимагає державного регулювання, спрямованого на фізичну та економічну доступність харчових продуктів для всіх категорій населення, формування оптимальної структури продовольчого споживання, враховуючи природні та економічні особливості регіонів, рівень зайнятості, трудову діяльність громадян, демографічні та культурні традиції. На думку провідних експертів, досягнення стабільної продовольчої безпеки можливе лише за умови ефективної державної політики, що поєднує стимулювання внутрішнього виробництва, підтримку вітчизняного аграрного сектору, контроль якості продуктів харчування та регулювання їхньої доступності на внутрішньому ринку [3].

Одним із ключових чинників забезпечення продовольчої безпеки держави є рівень купівельної спроможності населення, який значною мірою залежить від ефективності державної політики щодо підтримки соціально-економічного розвитку. Проблема низької купівельної спроможності особливо загострюється у сільській місцевості та малих містах через недостатню кількість робочих місць, відсутність розвиненої інфраструктури та обмежений доступ до якісної продукції харчової промисловості. У зв'язку з цим, держава має розробляти та впроваджувати ефективні заходи регулювання, спрямовані на розвиток самозайнятості, стимулювання неаграрних видів підприємницької діяльності, створення нових агропромислових підприємств із замкненим циклом виробництва, а також модернізацію існуючих виробничих потужностей шляхом їх перепрофілювання відповідно до актуальних потреб продовольчого ринку [1].

1. Державне регулювання забезпечення продовольчої безпеки у сфері міжнародної торгівлі має здійснюватися за такими напрямками [9; 15]:

- захист економічних інтересів вітчизняних сільськогосподарських виробників та підприємств харчової промисловості шляхом застосування ефективних митно-тарифних та нетарифних заходів відповідно до міжнародних зобов'язань держави;
- розробка заходів, спрямованих на підтримку програм імпортозаміщення з метою мінімізації залежності держави від зовнішніх поставок стратегічно важливих продовольчих товарів.

2. У сфері економічної політики державне регулювання продовольчої безпеки має включати такі аспекти:

- реалізацію фінансово-кредитної політики, спрямованої на підтримку вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції та підприємств харчової промисловості;
- розвиток регіональних продовольчих ринків, що включає вдосконалення логістичної інфраструктури та створення ефективної системи міжрегіонального обміну продовольством;
- запровадження механізмів державного регулювання цін на соціально значущі продукти харчування, а також здійснення контролю за їхнім рівнем з метою запобігання різким коливанням на продовольчому ринку.

3. Державне регулювання продовольчої безпеки у соціальній сфері має передбачати такі заходи [10; 19]:

- забезпечення доступності якісних харчових продуктів у достатній кількості для всіх верств населення незалежно від їхнього місця проживання та рівня доходів;
- підвищення рівня платоспроможного попиту на продовольство через реалізацію соціальних програм, спрямованих на покращення рівня життя населення;
- здійснення контролю за якістю та безпечністю харчових продуктів, що потрапляють на внутрішній ринок, з метою запобігання реалізації фальсифікованої або небезпечної для здоров'я продукції;
- формування державного резерву продовольчих товарів, який дозволить стабілізувати внутрішній ринок у разі виникнення кризових ситуацій, а також здійснювати ефективне регулювання попиту та пропозиції.

Крім того, державне регулювання продовольчої безпеки має бути тісно інтегроване із науково-освітньою сферою, що дозволить впроваджувати сучасні технологічні рішення у виробничий процес та покращити загальну ефективність агропромислового комплексу. У цьому контексті доцільним є:

– державна підтримка наукових досліджень та інновацій у сфері агропромислового виробництва, зокрема стимулювання розробки новітніх технологій вирощування, зберігання, переробки та транспортування продовольчих товарів;

– активізація впровадження інноваційних науково-технічних розробок у сфері сільського господарства та харчової промисловості через створення спеціальних програм державного стимулювання;

– покращення рівня підготовки фахівців агропромислового комплексу та розвиток системи професійної освіти, орієнтованої на сучасні потреби галузі.

Механізм державного регулювання забезпечення продовольчої безпеки являє собою комплекс організаційно-економічних інструментів, правових норм та управлінських заходів, що взаємопов'язані на національному, регіональному та місцевому рівнях і спрямовані на стабілізацію рівня продовольчої безпеки в державі. Механізм буде виконувати ключову функцію у створенні ефективної системи управління продовольчими ресурсами, регулюванні агропромислового виробництва, контролі якості та доступності продуктів харчування, а також у запобіганні кризовим явищам у сфері продовольчого забезпечення [12].

Структура механізму забезпечення національної продовольчої безпеки базується на сукупності нормативно-правових актів, економічних стимулів, програм підтримки аграрного сектору, механізмів державного контролю та системи моніторингу ключових показників продовольчої безпеки. Важливим аспектом цього механізму є розробка та впровадження заходів державного регулювання, спрямованих на зниження залежності країни від імпорту продовольства, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного агропромислового виробництва, оптимізацію структури споживання та створення стратегічного резерву продовольчих ресурсів (рис. 1).



Рис. 1. Структура механізму державного регулювання забезпечення продовольчої безпеки
Джерело: сформовано авторами.

Аналізуючи основні методи оцінки рівня продовольчої безпеки, можна виокремити такі ключові критерії ефективності державного регулювання у досліджуваній сфері [5; 20]:

- забезпечення внутрішнього виробництва продовольчих товарів на рівні не менше 75–80 % від загального обсягу споживання, що є запорукою продовольчої самодостатності країни;
- досягнення рівня калорійності харчового раціону населення, який відповідає науково обґрунтованим фізіологічним нормам і становить приблизно 3000 ккал на добу;
- формування збалансованої структури харчування та повне задоволення потреб населення відповідно до рекомендацій щодо здорового раціону;
- створення стратегічного запасу продовольчих товарів, що підлягає регулярному оновленню та має становити не менше 17 % річного обсягу споживання продуктів харчування;
- забезпечення можливості покриття дефіциту окремих продуктів харчування за рахунок імпорту у разі недостатності їхнього внутрішнього виробництва;
- досягнення рівня виробництва зернових культур у розрахунку на одну особу не менше 1 тони на рік, що є основою стабільного агропромислового розвитку.

Формування ефективної системи державного регулювання продовольчої безпеки на регіональному рівні потребує комплексного підходу, що включає координацію дій державних органів управління, науково-дослідних установ, підприємств агропромислового комплексу, громадських організацій та споживачів. Впровадження механізмів державного регулювання, що ґрунтуються на принципах інноваційності, врахування місцевої специфіки та адаптації кращого міжнародного досвіду, сприятиме досягненню високого рівня продовольчої безпеки та забезпечить стабільний розвиток агропродовольчого сектору економіки [12].

Основною метою функціонування регіональної системи державного регулювання продовольчої безпеки є створення ефективних виробничо-збутових продовольчих ланцюгів, що сприятимуть раціональному використанню агропромислового потенціалу регіону. Одночасно важливим завданням державної політики в цій сфері є підвищення рівня купівельної спроможності населення, що дозволить забезпечити доступ громадян до якісних і безпечних продуктів харчування у необхідному обсязі. Державне регулювання продовольчої безпеки також передбачає стимулювання розвитку аграрного виробництва шляхом фінансування проєктів з розширення та модернізації сільськогосподарської інфраструктури, зокрема будівництва сучасних зрошувальних систем, якісно відображатиметься на зростанні рівня врожайності, покращенню якості продукції та підвищенню рентабельності сільськогосподарської діяльності тощо [4].

Загальний розвиток агропродовольчої сфери має стати основою для досягнення продовольчої незалежності та стимулювання економічного зростання регіонів. Важливим кроком у цьому напрямі є підвищення рівня міжрегіонального співробітництва та розробка спільних стратегічних програм із забезпечення продовольчої безпеки. Такого походження речі й формують скоординовану діяльність державних органів управління, місцевих органів самоврядування, сільськогосподарських виробників, підприємств харчової промисловості, а також активну співпрацю з міжнародними організаціями та науково-дослідними інституціями.

Розвиток державної політики у сфері продовольчої безпеки має включати розробку довгострокових програм з розширення потенціалу агропромислового комплексу, які базуються на принципах раціонального використання земельних ресурсів, підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва та впровадження інноваційних технологій.

Одним із визначальних факторів забезпечення продовольчої безпеки є купівельна спроможність населення, яка безпосередньо залежить від рівня соціально-економічного розвитку регіонів. У сільській місцевості та малих містах ця проблема набуває особливої гостроти через недостатню державну підтримку розвитку сільських територій, низьку зайнятість населення та обмежені можливості для отримання стабільного доходу. У зв'язку з цим важливим завданням державного регулювання є розробка політики стимулювання самозайнятості, розвиток неаграрних напрямів бізнесу та створення нових агропромислових підприємств із безперервним циклом виробництва [15]. Ефективним інструментом підвищення рівня зайнятості в аграрному секторі може стати модернізація існуючих підприємств шляхом репрофілювання виробничих потужностей, що сприятиме створенню нових робочих місць, підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва та загальному економічному зростанню країни (табл. 1).

Таблиця 1. Інструменти державного регулювання продовольчої безпеки та їх забезпечення

Засоби впливу	Вид державної політики	Економічна оцінка впровадження	Вплив на рівень добробуту населення	Інструменти державної підтримки
Підтримка агропромислового комплексу	Аграрна політика	Збільшення ВВП за рахунок сільського господарства	Збільшення доступу до продовольства	Державні субсидії та інвестиції
Державне регулювання цін на продовольство	Цінова політика	Стабілізація цін на основні продукти харчування	Зниження вартості життя	Регульовані ціни на продукти харчування
Формування стратегічного резерву продовольства	Політика у сфері державних резервів	Зниження ризиків продовольчих криз	Гарантія наявності харчових продуктів у кризові періоди	Створення резервного фонду продовольства
Підтримка малих та середніх фермерських господарств	Структурна політика та політика зайнятості	Підвищення рівня зайнятості в аграрному секторі	Зростання доходів сільського населення	Фінансування та гранти для фермерів
Розвиток інфраструктури зберігання та логістики	Інфраструктурна політика	Оптимізація витрат на транспортування та зберігання	Зменшення втрат продукції та зниження цін	Державне-приватне партнерство, страхування, кредитування
Контроль якості та безпечності харчових продуктів	Державна політики у сфері громадського здоров'я	Покращення здоров'я населення та зниження витрат на медицину	Підвищення якості життя через споживання безпечних продуктів	Запровадження стандартів якості та сертифікація сільськогосподарської продукції

Джерело: сформовано авторами.

Розв'язання проблем продовольчої безпеки можливе лише за умови поєднання механізмів ринкового саморегулювання із цілеспрямованим державним впливом на розвиток продовольчого ринку та підтримку агропромислового комплексу. Досягнення такого роду балансу вимагає ефективної державної політики, яка включає механізми фінансової підтримки аграрного сектору, такі як державні замовлення, субсидії та дотації для виробників. Необхідно розробити довгострокову стратегію забезпечення продовольчої безпеки, визначити чіткі цілі, механізми їх реалізації та ключові напрями державного регулювання у цій сфері.

Забезпечення продовольчої безпеки передбачає також здатність держави оперативно реагувати на можливі порушення системи продовольчого постачання, що можуть виникати внаслідок стихійних лих, військових конфліктів, екологічних катастроф або інших надзвичайних ситуацій. Для цього необхідно створити оновлювані стратегічні резерви продовольчих ресурсів, розробити ефективну систему їхнього зберігання, розподілу та використання, а також запровадити механізми державного регулювання цін на основні продукти харчування. Ці дії допоможуть не лише запобігати продовольчим кризам, а й забезпечити стабільність продовольчого ринку в умовах економічної нестабільності [13]. Таким чином, відповідно до концепції продовольчої безпеки, основними критеріями її забезпечення є такі:

- рівень задоволення фізіологічних потреб населення у поживних речовинах та енергетичній цінності продуктів харчування, що відповідають медичним нормам споживання;
- відповідність продуктів харчування санітарно-гігієнічним вимогам та обмеженням щодо вмісту шкідливих речовин, що можуть негативно впливати на здоров'я населення;
- рівень фізичної та економічної доступності продуктів харчування для різних соціальних груп, включаючи вразливі верстви населення;
- ступінь залежності продовольчого забезпечення країни та ресурсної бази агропромислового комплексу від імпорتنих поставок, що визначає рівень продовольчої незалежності держави;
- обсяги стратегічних і оперативних продовольчих резервів, їхня відповідність нормативним потребам і здатність забезпечити продовольчу стабільність у разі кризових ситуацій.

Узагальнена оцінка рівня продовольчої безпеки держави базується на трьох основних критеріях, які відображають доступність, економічну забезпеченість та якість продуктів

харчування. Зокрема, фізична доступність продовольства визначається безперерійною наявністю харчових продуктів на всій території країни у необхідному асортименті та кількості незалежно від сезонних або кризових факторів. Економічна доступність передбачає можливість усіх верств населення, незалежно від рівня доходів чи місця проживання, придбавати продукти харчування, що відповідають мінімальним стандартам споживання та здорового раціону. Водночас безпека продовольства включає контроль за якістю вироблених і реалізованих харчових продуктів, запобігання обігу та споживанню небезпечної або фальсифікованої продукції, що може завдати шкоди здоров'ю населення.

6. Висновки

Дослідження взаємозв'язку між рівнем економічного розвитку держави, функціонуванням агропромислового комплексу та рівнем національної продовольчої безпеки надало підстави для проведення оцінювання ефективності існуючих заходів державної політики у цій сфері. У підсумку виділено провідні методи та механізми державного регулювання продовольчої безпеки, серед яких ключове значення мають фінансово-кредитна підтримка аграрного сектору, регулювання цін на продовольчі товари, розвиток інфраструктури зберігання та логістики, контроль якості харчової продукції та формування стратегічних продовольчих резервів.

Обґрунтовано необхідність розроблення комплексної державної стратегії забезпечення продовольчої безпеки, яка передбачає стимулювання внутрішнього виробництва продовольства, підтримку фермерських господарств, впровадження заходів імпортозаміщення та розвиток міжрегіональної продовольчої кооперації. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення механізмів державного регулювання, зокрема щодо покращення фінансування аграрного сектору, створення стимулів для виробників продовольства, впровадження інноваційних технологій у сільськогосподарську та харчову промисловість.

Запропоновано напрями вдосконалення державної політики у сфері продовольчої безпеки, серед яких: створення ефективного механізму моніторингу продовольчого ринку, посилення контролю за якістю та безпечністю харчової продукції, впровадження економічних інструментів для стабілізації цін на продовольство, а також реалізація державних програм підтримки малих і середніх виробників. Вказані заходи спрямовані на забезпечення стабільного розвитку агропромислового комплексу та підвищення рівня продовольчої безпеки держави в умовах сучасних глобальних викликів.

References

1. Avanesova, N., Tahajuddin, S., Hetman, O., Serhiienko, Y., & Makedon, V. (2021). Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*, 9(1), 18–30. <https://doi.org/10.51586/2311-3413.2021.9.1.18.30>
2. Balian, A., Koshkalda, I., Sheludko, L., Sedikova, I., Savenko, I., & Zhemoyda, O. (2023). Food security issues in the context of state regulation and public administration. *Elementary Education Online*, 20(3), 1625–1634. <https://ilkogretim-online.org/index.php/pub/article/view/2203>
3. Bereziuk, S., Hontaruk, Ya., & Yasinska, B. (2023). Zabezpechennia prodovolchoi bezpeky derzhavy v umovakh voiennoho stanu [Ensuring food security of the state under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-44> (in Ukrainian)
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Pro skhvalennya Stratehiyi prodovol'choyi bezpeky Ukrayiny na period do 2027 roku ta zatverdzhennya operatsynoho planu zakhodiv z yiyi realizatsiyi* [Approval of the Food Security Strategy of Ukraine for the period up to 2027 and approval of the operational plan of measures for its implementation]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/684-2024-p> (in Ukrainian)
5. Dziurakh, Y. M. (2024). Derzhavna polityka rehuliuвання prodovolchoi bezpeky v Ukraini v umovakh tsyfrovizatsii [State policy of food security regulation in Ukraine under digitalization conditions]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 3(31), 183–193. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-183-193](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-183-193) (in Ukrainian)
6. FAO, IFAD, UNICEF, WFP, & WHO. (2024). *The state of food security and nutrition in the world 2024: Financing to end hunger, food insecurity, and malnutrition in all its forms*. Rome. <https://doi.org/10.4060/cd1254en>
7. Franchuk, V., Kopytko, M., & Melnyk, S. (2022). Zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy v umovakh minlyvoho bezpekovooho seredovyshcha [Ensuring food security of Ukraine in a changing security

- environment]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of the "KROK" University*, 3(67), 9–17. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-9-17> (in Ukrainian)
8. Franchuk, V., & Blahuta, Ya. (2024). Zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy: vyklyky voiennoho chasu [Ensuring food security of Ukraine: Challenges of wartime]. *Scientific Journal of Lviv State University of Internal Affairs. Economics*, (1), 75–81. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-11> (in Ukrainian)
9. Grebeniuk, M. V. (2024). Stratehichni zasady zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu: orhanizatsiino-pravovyi aspekt [Strategic principles of ensuring food security under the legal regime of martial law: Organizational and legal aspect]. *Administratyvne pravo ta protses – Administrative Law and Process*, (4), 318086. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.4\(51\).318086](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.4(51).318086) (in Ukrainian)
10. Lapychak, N. (2024). Zabezpechennia prodovolchoi bezpeky cherez efektyvne derzhavne rehuliuвання yakosti produktsii: vyklyky voiennoho chasu [Ensuring food security through effective state regulation of product quality: Challenges of wartime]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 3(31), 247–255. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-247-255](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-247-255) (in Ukrainian)
11. Krylov, D. V. (2023). Problemy zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy v suchasnykh umovakh [Problems of ensuring food security of Ukraine in modern conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-07> (in Ukrainian)
12. Krylov, D. V. (2024). Prodovolcha bezpeka: teoretyko-metodolohichni osnovy ta mistse v systemi natsionalnoi bezpeky [Food security: Theoretical and methodological foundations and its place in the national security system]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of Modern Transformations*, 11(3), 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-09> (in Ukrainian)
13. Kupchenia, L. I. (2024). Zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v Ukraini v umovakh voiennoho stanu: mizhnarodno-pravovyi aspekt [Ensuring food security in Ukraine under martial law: International legal aspect]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnogo ahrarnoho universytetu. Seriya "Publichne upravlinnia ta administruvannia" – Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series "Public Administration and Management"*, (1), 52–59. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.1.8> (in Ukrainian)
14. Kvasha, S., & Vakulenko, V. (2023). Theory of agricultural market regulation in the context of food security. *Economics & Education*, 8(4), 34–38. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2023-4-5>
15. Makedon, V. V., & Makovetska, A. O. (2023). Informatsiynе zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv v umovakh rynkovoyi nestabil'nosti [Information provision of economic security of enterprises in conditions of market instability]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, (12). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9477> (in Ukrainian)
16. Makedon, V. V., & Mykhailenko, O. H. (2022). Upravlinnia vnutrishnimy investytsiynymy proektamy v rehionalnomu promyslovomu klasteri pidpryyemstv [Management of internal investment projects in a regional industrial cluster of enterprises]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 25, 56–63. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.9> (in Ukrainian)
17. Nikonenko, O. A. (2022). Metodychne zabezpechennia formuvannia prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Methodological support for the formation of food security in Ukraine]. *Ahrosvit*, (9–10), 86–92. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.86> (in Ukrainian)
18. Pustovit, Yu. Yu. (2024). Protydiia prodovolchii kryzi: administratyvno-pravovi mekhanizmy [Counteracting the food crisis: Administrative and legal mechanisms]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, 4(57), 78–86. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.12> (in Ukrainian)
19. Rabbitt, M. P., Reed-Jones, M., Hales, L. J., & Burke, M. P. (2024). *Household food security in the United States in 2023* (Economic Research Report No. 337). U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. <https://doi.org/10.32747/2024.8753946.ers>
20. Rasji, & Tobing, V. T. (2024). Problematic analysis of the legal policy of the food estate program (government era 2020–2024). *Journal of Law, Politic and Humanities*, 5(2), 983–991. <https://doi.org/10.38035/ilph.v5i2.1152>



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Про використання сучасних методів управління запасами в міжнародному бізнесі

Степан М. Панчишин ¹, Ігор М. Крупка ^{2*}, Тетяна О. Пушкар ³

¹ Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна). Завідувач кафедри аналітичної економіки та міжнародної економіки, д-р. екон. наук, професор.

² Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна). Професор кафедри аналітичної економіки та міжнародної економіки, д-р. екон. наук, професор.

³ Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна). Здобувач вищої освіти кафедри аналітичної економіки та міжнародної економіки.

* Автор-кореспондент, e-mail: ihor.krupka@lnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.16](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.16)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Зміни в глобальному середовищі, посилення економічних суперечностей між державами та переорієнтація на нові ринки збуту готової продукції і постачання сировини або комплектуючих актуалізували проблему організації ефективного управління запасами та реорганізації логістичних шляхів у міжнародному бізнесі. Вплив воєнної агресії росії на бізнес-процеси у світі та пошук оптимальних шляхів адаптації компаній став серйозним викликом для управлінців у багатьох країнах. У статті розглянуто теоретичні методи та підходи до управління матеріальними запасами на прикладі міжнародних компаній, таких як *Nike* та *Boeing*. Своєчасне задоволення потреб клієнтів та забезпечення їх належного обслуговування стали ключовим завданням сучасного міжнародного бізнесу. У цьому контексті управління запасами означає ефективну організацію постачання сировини, матеріалів, інших ресурсів, виробленої продукції задля безперервного забезпечення потреб виробництва та збуту. Необхідність застосування сучасних методів управління запасами зумовлена потребами визначення оптимального обсягу замовлення і впровадження системи контролю за фактичним рівнем запасів та їх своєчасним поповненням з врахуванням біологічних ознак та характеристик матеріальних ресурсів і природних умов. Конкурентоспроможність компаній, масштаби їх виробництва та результативність функціонування нині особливо залежить від характеру, обсягів та якості матеріальних ресурсів і запасів, а також рівня управління ними. У дослідженні головний акцент зроблено на порівнянні ефективності традиційних і сучасних моделей управління запасами, зокрема *EOQ*, *JIT*, *ABC* та *XYZ*, виокремлено їх переваги та недоліки, а також наголошено на необхідності їх адаптації до сьогоденних умов та потреб транснаціональних компаній. Основну увагу приділено визначенню ключових чинників, що впливають на оптимізацію запасів, зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності фірм у різних сферах діяльності. Запропоновано для забезпечення стабільного функціонування та розвитку транснаціональним компаніям передусім приділяти увагу перегляду власних бізнес-стратегій відповідно до сучасних геоekonomічних реалій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

запаси, моделі управління запасами, виробництво, витрати, споживчий попит, міжнародний бізнес, транснаціональні компанії.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



On the Use of Modern Inventory Management Methods in International Business

Stepan Panchyshyn ¹, Ihor Krupka ², Tetiana Pushkar ³

¹ Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine). Head of the Department of Analytical and International Economics, Doctor of Economics, Professor.

² Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine). Professor at the Department of Analytical and International Economics, Doctor of Economics, Professor.

³ Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine). Student at the Department of Analytical and International Economics.

* **Corresponding Author**, e-mail: ihor.krupka@lnu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.16](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.16)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Changes in the global environment, increased economic contradictions between states, and reorientation to new markets for the sale of finished products and supplies of raw materials or components have made the problem of organizing effective inventory management and reorganization of logistics routes in international business more urgent. The impact of Russia's military aggression on global business processes and the search for optimal ways for companies to adapt have become significant challenges for managers in many countries. The article examines theoretical methods and approaches to inventory management using the example of international companies Nike and Boeing. Timely satisfaction of customer needs and ensuring their proper service have become a key task of modern international business. In this context, inventory management is understood as the effective organization of the supply of raw materials, other materials and resources, and manufactured products in order to ensure uninterrupted production and sales needs. The need to apply modern inventory management methods is due to the need to determine the optimal order volume and implement a system for monitoring the actual level of inventories and their timely replenishment. The competitiveness of companies, the scale of their production, and the effectiveness of their activities currently depend, in particular, on the nature, volume, and quality of material resources and inventories, as well as the level of their management. The research focuses on comparing the effectiveness of traditional and modern inventory management models, in particular EOQ, JIT, ABC and XYZ, highlighting their advantages and disadvantages, and emphasizing the need for their adaptation to current conditions and needs of multinational companies. The main attention is paid to identifying key factors that influence inventory optimization, cost reduction, and increasing the competitiveness of firms in various areas of economic activity. It is suggested that in order to ensure stable functioning and development, transnational companies should first of all pay attention to reviewing their business strategies by modern geoeconomics realities.

KEYWORDS

inventories, inventory management models, production, costs, consumer demand, international business, multinational companies.

1. Вступ

Сучасний спосіб організації промислового виробництва, що функціонує в умовах постійних змін на ринку, потребує від науковців і підприємців систематичного пошуку удосконалення методів управління запасами. Неоднозначність та стохастичність на ринку визначають поточну ситуацію з попитом на продукцію, у результаті чого виникає потреба у поліпшенні та адаптації використовуваної моделі управління запасами компаній для підвищення ефективності цього процесу. Недостатність запасів під час виробництва може порушити його робочий ритм і призвести до додаткових витрат, таких як простір замовлень¹, збільшення витрат на транспортування і втрату репутації компанії, що може позначитися на продажах у майбутньому.

Сучасні технології, зокрема штучний інтелект, аналітика великих даних та автоматизовані системи прогнозування, відкривають широкі можливості для оптимізації управління запасами в міжнародному бізнесі. Використання цих інноваційних рішень сприяє підвищенню точності прогнозування попиту, зниженню рівня надлишкових запасів і мінімізації ризику дефіциту продукції.

Однак, незважаючи на очевидні переваги, процес впровадження таких методів супроводжується значними викликами, адже автоматизація управління запасами вимагає суттєвих змін у внутрішніх операційних процедурах компанії, що може спричинити опір з боку працівників та потребує ретельного планування і поступового впровадження. Отже, постає проблема розроблення та адаптації ефективних методів управління запасами, які враховують сучасні реалії міжнародного бізнесу, мінімізують ризики та сприяють досягненню довгострокової стабільності компаній.

2. Огляд літературних джерел

Початок теорії управління запасами можна пов'язати із працею "*Mathematical Psychics: an Essay of the Application of Mathematics to the Moral Sciences*" Ф. І. Еджворта (Francis Ysidro Edgeworth) [2], адже у його роботі було досліджено просту оптимізаційну модель для визначення економічно доцільного обсягу постачання товарів для складської системи, де витрати на зберігання є постійними, а товар надходить періодично.

Окрім цього, значні прориви в дослідженні проблем методичного забезпечення управління запасами були зроблені у роботах як вітчизняних, так і закордонних науковців, а саме: Р. Г. Вілсон (R. H. Wilson) [12], Н. О. Вороная [10], В. В. Гуральська [6], Я. А. Дроботя [7], В. М. Марченко [5], М. М. Меркулов [6], Н. М. Нестеренко [10], В. І. Перебийніс [7], В. О. Хаврук [3], О. П. Чукурна [1], Л. В. Ширяєва [6], В. В. Шутюк [5] та інші.

З перебігом часу запропоновані підходи та методи потребують перегляду та адаптації до нових умов і викликів, враховуючи прискорений розвиток штучного інтелекту. Це призводить до появи нових моделей ефективного управління запасами, а наявність досвіду вирішення проблеми управління запасами підприємств вимагає подальшого розвитку.

3. Постановка завдання

Дослідження спрямоване на вивчення та вдосконалення підходів до управління запасами в міжнародному бізнесі з урахуванням викликів глобалізації, технологічного прогресу та економічної нестабільності. Особливий акцент зроблено на порівнянні ефективності традиційних і сучасних моделей управління запасами, зокрема моделі *EOQ*, *JIT*, *ABC* та *XYZ* аналізу, а також на їх адаптації до потреб транснаціональних компаній, а саме *Nike* та *Boeing*. Основну увагу приділено визначенню ключових чинників, що впливають на оптимізацію запасів, зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємств у різних сферах діяльності.

¹ Простір замовлень – це сукупність усіх можливих варіантів замовлень товарів або послуг, які можна реалізувати в межах певної системи логістичного управління.

4. Методи та матеріали

Методологія дослідження управління запасами в міжнародному бізнесі ґрунтується на комбінації методів кількісного та якісного аналізу. Збір даних було проведено на основі аналізу спеціалізованої наукової літератури і досліджень, що висвітлюють поточні тенденції та виклики в управлінні запасами. Цей підхід забезпечує глибоке розуміння сучасних проблем міжнародного бізнесу та необхідність адаптації традиційних моделей управління запасами для підвищення їхньої ефективності у відповідь на зміни у глобальному економічному, політичному та соціальному середовищі.

5. Результати та обговорення

Динаміка економічної кон'юнктури, яка формується на світовому та внутрішньому ринках, спонукає компанії постійно пристосовуватися до нових умов господарювання та здійснювати трансформації в усіх сферах своєї діяльності, впроваджувати інноваційні технології та вдосконалювати процеси виробництва й збуту продукції. Одним з таких завдань, що потребує вирішення є підвищення ефективності управління виробничими запасами, які, зазвичай, становлять значну частину оборотного капіталу, і помітно впливають на успішність діяльності фірми. Внаслідок розвитку глобалізації виникають нові вимоги до управління виробничими запасами. Різні рівні економічного розвитку країн та неоднакові темпи економічного зростання, періодичні спади й інфляційні процеси змушують суб'єктів господарювання переглядати свою стратегію управління виробничими запасами, шукати нові джерела фінансування обігових коштів і використовувати найефективніші методи управління запасами.

Згідно з П(С)БО 9 «Запаси», запаси – це активи, які утримуються для подальшого продажу (розподілу, передання) за умов звичайної господарської діяльності, перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва, утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг [8; 10]. Запаси в економічній літературі поділяють на: виробничі, які забезпечують постійне використання ресурсів, не зважаючи на їх дискретне надходження від постачальників; та товарні, які вирівнюють інтервали між надходженням продукції від постачальників та відвантаженням її споживачам (рис. 1).

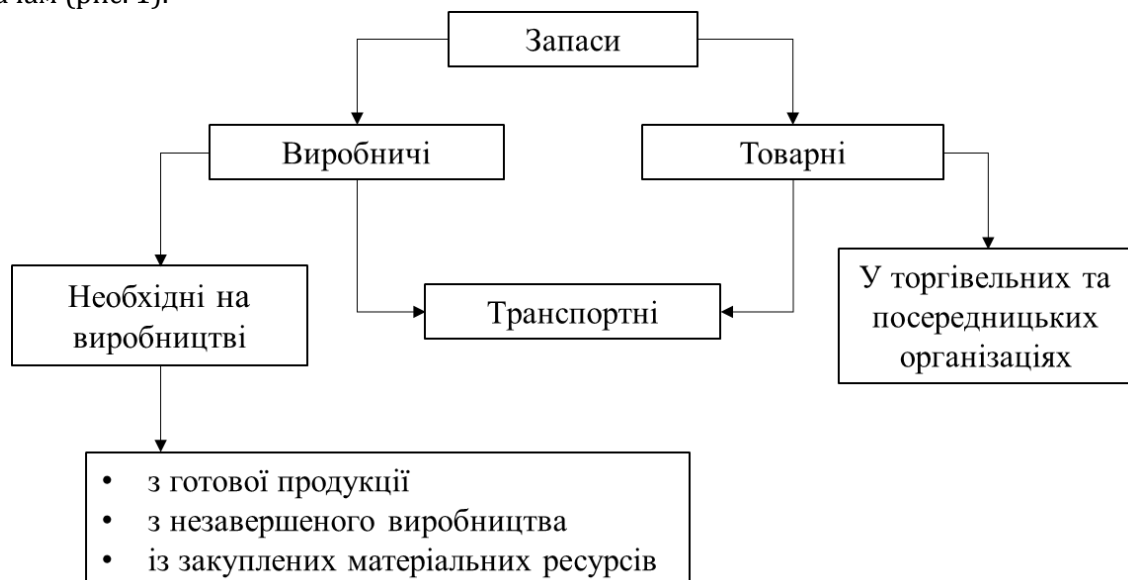


Рис. 1. Класифікація запасів

Джерело: побудовано авторами на основі [11, с. 3].

Задля забезпечення стабільності у виробництві необхідно формувати обґрунтовані запаси матеріалів. Зайвий запас може уповільнювати обіг грошей, а його недостатність може призвести до зупинки виробництва, труднощів у використанні обладнання та підвищення витрат

виробництва. У такому разі виникає необхідність визначення оптимального рівня запасів, який дасть змогу зменшити витрати на їх утримання.

В управлінні запасами доцільно виокремлювати два основних питання: по-перше, скільки необхідно замовити або виготовити запасів, по-друге, коли потрібно здійснити замовлення або запустити процес виробництва. Отже, вирішення проблеми визначення найефективнішого обсягу запасів є центральним питанням формування раціональної системи управління запасами. Передовсім потрібно визначити оптимальний обсяг замовлення, який повинен забезпечувати зменшення загальних витрат та мінімізацію запасів. Зокрема до загальних витрат належить:

- витрати на утримання, експлуатацію та ремонт основних засобів;
- амортизація основних засобів загальновиробничого призначення;
- страхування основних засобів;
- перерахунки витрат на зберігання запасів;
- недоотримані кошти від втраченого продажу;
- витрати на зберігання запасів.

Практика засвідчує, що компанії, які використовують логістичні стратегії у своєму управлінні, досягають високої конкурентоспроможності завдяки оптимізації витрат на виробництво та збут продукції, пришвидшенню обороту капіталу та кращому задоволенню потреб споживачів у якісних товарах та послугах.

У логістиці існує велика кількість моделей оптимізації для управління виробничими запасами, і однією з найбільш поширених є модель Вілсона *EOQ* (*Economic Order Quantity Model*) [12], яку використовують для мінімізації повних змінних витрат на управління запасами. Запровадження цієї моделі у компанії передбачає обов'язкове виконання (дотримання) таких основних умов або припущень, інакше розрахунки будуть неточними:

- попит на продукцію компанії відомий, незалежний і без значних коливань упродовж року, тобто фактично є постійним;
- вартість виготовлення або купівлі одиниці кожного товару також має відповідати цим умовам (тому модель непридатна для сезонних товарів);
- витрати на зберігання також відомі і залежать від рівня запасів;
- потенційні знижки на купівлю або замовлення не враховують;
- час постачання та відвантаження товарів постачальником також є постійним і відомим;
- запаси у постачальника не вичерпуються, і що будь-яка кількість продукту може бути замовлена в будь-який час.

Для обчислення оптимального обсягу замовлення використовують таку формулу:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times K \times D}{G}},$$

де Q – оптимальний обсяг кожного замовлення;

K – вартість кожного замовлення (витрати, пов'язані з розміщенням замовлення, незалежно від його розміру, до них зараховують витрати на адміністрування та постачання);

D – річний попит на товар або сировину (загальна кількість товару, яку очікують використати або продати упродовж року);

G – вартість зберігання кожної одиниці товару (витрати, пов'язані зі зберіганням однієї одиниці товару в інвентарі упродовж року, враховуючи простір для зберігання та страхування).

До переваг моделі Вілсона можна віднести:

- зниження загальних витрат на запаси: допомагає знайти найбільш економічно ефективний баланс між витратами на замовлення та зберігання;
- покращене управління запасами: гарантує, що компанія не має ані надто багато, ані надто мало запасів, що оптимізує їх рівень;
- підтримка ухвалення рішень: забезпечує базу даних для прийняття обґрунтованих рішень про поповнення запасів.

Загалом модель *EOQ* легка і простота у використанні та дає змогу мінімізувати витрати на зберігання запасів у ситуаціях, які відповідають зазначеним вище припущенням.

Іншою моделлю управління запасами, яку часто використовують міжнародні компанії, є *Just in Time (JIT)*, яка передбачає, що матеріали закупаються і виготовляють лише у тих випадках,

коли вони справді необхідні. Сильною стороною моделі *JIT* є можливість допомогти фірмам знизити витрати на запаси, оскільки не потрібно нагромаджувати матеріали, які можуть стати непотрібними. Це дає змогу компаніям зменшити витрати на складування, транспортування та вартість матеріалів, які з часом можуть застаріти. Окрім цього, *JIT* сприяє підвищенню ефективності підприємств, оскільки дає змогу виготовляти товари лише за наявності попиту, що зменшує потребу у надмірних виробничих потужностях.

Теоретично ідеальним обсягом замовлення для базової системи *JIT* є одна одиниця. Однак, на практиці це здебільшого не можливо здійснити через великі витрати на збут та опрацювання кожного замовлення. Отже, модель *JIT* є корисним методом для компаній у зменшенні витрат на запаси, підвищенні ефективності та удосконаленні процесів контролю якості тих товарів, які користуються найбільшим попитом.

Запровадження моделі *JIT* дало б змогу одній із найвідоміших у світі спортивних фірм *Nike* уникнути проблем із контролем запасів. Так, на початку 2000-х років фірма застосувала оновлене програмне забезпечення для управління запасами після недоотримання виторгу на суму близько 100 млн дол. США через проблеми з відстеженням запасів товарів. Нове програмне забезпечення мало допомогти *Nike* прогнозувати обсяги продажів товарів, виявляти потенційно найпотрібніші, і підготувати фірму до формування відповідних запасів для задоволення попиту, проте через помилки й неточності в даних прогнози виявилися неправильними, що спричинило мільйонні збитки [9]. Цей випадок наочно показав важливість ефективного управління рівнем запасів та системою їх контролю. Обираючи рішення щодо управління запасами, важливо переконатися, що якість програмного забезпечення, яке надає постачальник, є точним, гнучким і адаптованим до сфери діяльності фірми. Крім того, таке програмне забезпечення потрібно періодично оновлювати та вдосконалювати його алгоритми відповідно до змін у технологіях виробництва, смаках і уподобаннях клієнтів тощо.

Наприкінці 2010-х років труднощі *Nike* в управлінні запасами знову загострилися, що призвело до зниження валового прибутку компанії у 2016 р. через збільшення частки продажів зі знижками, зумовленими проблемами з інвентарем. Застосування моделі *JIT* могло б допомогти компанії ефективніше реагувати на зміни на ринку, зменшити витрати на зберігання, пов'язані з помилками в прогнозуванні споживчого попиту, що дало б змогу фірмі оперативніше відповідати на запити клієнтів і уникати надмірних запасів. Це забезпечило б зменшення обсягів продажу зі знижками та сприяло б підвищенню рівня прибутковості.

Окрім зазначених вище чинників та обставин, управління запасами у компаніях також повинне враховувати біологічні характеристики ресурсів та різноманітні погодні умови, бо вони, наприклад, не однаково впливають на терміни проведення польових робіт та дозрівання врожаїв; нерідко на одному полі врожайність може значно відрізнятись в різні роки. Це може призвести до недовантаження або надмірного перевантаження виробничих потужностей, утруднення визначення необхідного обсягу замовлень, кількості страхових та сезонних запасів. Хоча попит на сільськогосподарську продукцію є загалом стабільним, використання методики управління запасами *JIT* у цій галузі є непростим завданням. Це можна пояснити тим, що методика не враховує сезонні варіації та пов'язані з ними обмеження у часі, а також передбачає повне використання виробничих потужностей [7, с. 36–37].

Особливістю сільського господарства як сфери національної економіки є наявність значної кількості галузей та підгалузей, що призводить до величезного асортименту товарів з різними характеристиками, ознаками та попитом. Управління широким асортиментом запасів передбачає врахування їх різноманітності як за біологічними характеристиками, так і за обсягами інвестування, рівнем віддачі та характером попиту на продукцію. Тому традиційні системи управління рекомендують застосовувати методи *ABC* (*Activity Based Costing*) та *XYZ* (*x/y/z components*) аналізу, які сприяють розподілу контролю та управління відповідно до важливості зберігання та споживання запасів.

ABC-аналіз¹ ґрунтується на принципі «80 / 20» (правило Парето), який стверджує, що 80 % вартості запасів припадає на 20 % загальної кількості номенклатури. Цей метод використовує різні параметри для оцінки обсягів запасів, такі як сума продажу, доходи, витрати на зберігання, валовий прибуток, рентабельність та інші [1, с. 200–205]. Перевагою методу *ABC* є простота

¹ А – найдорожча, але водночас і найменша за обсягом група запасів та потребує постійного контролю, В – середня та періодичного, С – найдешевша, найчисельніша за обсягом та періодичного [7, с. 171].

розрахунків та широкі можливості для застосування. Цей метод використовують не лише для управління запасами, а й для управління постачанням, визначення найприбутковіших груп товарів, відстеження змін у номенклатурі, оптимізації асортименту продукції та іншого.

Метод *XYZ*¹ є доповненням до *ABC*-аналізу і його особливість полягає в тому, що він дає змогу аналізувати динаміку кількісних показників. Основною метою *XYZ*-аналізу є дослідження стабільності продажів, тобто розподіл номенклатури на товарні групи з виявленням різних змін або відхилень у продажах (попиті) [7, с. 23].

Обидва методи управління запасами було б доречно застосовувати у свій час як окремо, так і в поєднанні для того, щоб уникнути, для прикладу, труднощів з якими зіткнулася найбільша у світі літакобудівна компанія *Boeing* (*The Boeing Company*), яка є провідним виробником комерційних реактивних транспортних засобів, військових літаків та гелікоптерів. Проте, розробляючи літак *787 Dreamliner*, компанія відійшла від традиційної моделі власного виробництва, вирішивши передати проектування та будівництво численним компаніям-партнерам, кожна з яких фактично перетворилася на міні-*Boeing* зі своїм власним ланцюжком постачання. Цей підхід мав багато переваг: *Boeing* зміг уникнути проблем із профспілками, дорогими механічними цехами та великими витратами на проектування, переклавши ці витрати на інші компанії. Така модель організації бізнесу одразу поліпшила ключові фінансові показники фірми, оскільки витрати були переміщені на баланси партнерських компаній. Це дещо нагадувало японську концепцію ощадливого виробництва, або *Lean Manufacturing*, у якій акцентовано на зменшенні витрат і підвищенні ефективності.

Однак аутсорсинг у *Boeing* одночасно спричинив значні проблеми. Інженер компанії Л. Д. Харт-Сміт ще в 2001 році попереджав, що передання проектування та виготовлення зовнішнім партнерам може призвести до того, що деталі будуть недостатньо добре підлаштовані (підігнані) одна до одної. І ці побоювання справдилися. Хоча така стратегія у короткотерміновому періоді справді позитивно вплинула на динаміку курсу акцій компанії – з 2010 по 2019 рік він зріс більш ніж на 600 % – проблеми стали очевидними після двох авіакатастроф. Ці аварії призвели до загибелі 346 осіб, показавши всі недоліки такої моделі організації виробництва, де фірма *Boeing* частково втратила контроль за якістю кінцевого продукту [4].

Щоб вирішити проблему із управлінням запасами, компанії *Boeing* потрібно було покращити контроль за аутсорсингом та ланцюгами постачання. Це можна було зробити через впровадження жорсткіших стандартів якості та більшої координації між постачальниками. Важливо також було використовувати сучасні системи управління запасами, такі як *ABC/XYZ* аналізи, щоб ефективніше контролювати якість та зіставність складників та уникати затримок через неповну відповідність деталей. Потрібно було збільшити власне виробництво критично важливих компонентів для зниження залежності від зовнішніх постачальників.

6. Висновки

Ефективне управління запасами відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності та якості виробництва і відповідно конкурентоспроможності компанії в умовах сучасних глобальних ринкових викликів. Воно забезпечує стабільність виробничих процесів, оптимізацію витрат та зменшення ризиків, пов'язаних із затримками у поставках або надмірними запасами. Використання моделей, таких як формула Вілсона та метод *Just in Time (JIT)*, допомагає компаніям досягати оптимуму між витратами на утримання та замовлення запасів, що є особливо важливим під час економічних збурень та інфляційних процесів. Доцільне також поєднання різних моделей управління, таких як *ABC/XYZ*-аналіз, з новими інструментами прогнозування попиту, що може значно поліпшити гнучкість управління. Будь-якій компанії необхідно застосовувати хоч би одну з перелічених моделей, бо аналіз економічної поведінки фірм *Nike* та *Boeing* дав підстави дійти висновку, що нехтування цими моделями управління запасами призвело до летальних наслідків та фінансових втрат і негараздів.

¹ До групи *X* належать запаси, в яких коефіцієнт варіації менший за його середнє значення; – до групи *Y* відносяться запаси, в яких цей коефіцієнт дорівнює середньому значенню; – до групи *Z* належать запаси, в яких коефіцієнт варіації більший за його середнє значення [7, с. 177].

Отже, перспективним напрямом є вивчення адаптації наявних моделей до особливостей галузей із сезонними варіаціями попиту та складними логістичними ланцюгами. Подальші дослідження сфери управління запасами мали б зосереджуватися на вивченні впливу нових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання.

References

1. Chukurna, O. P. (2010). Osoblyvosti vykorystannia AVS-analizu na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli Ukrainy [Peculiarities of using ABC analysis in retail enterprises of Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, (40), 200–207. <https://cutt.ly/Ie3iR0H3> (in Ukrainian)
2. Edgeworth, F. Y. (1881). *Mathematical Psychics: An Essay of the Application of Mathematics to the Moral Sciences*. New York: A. M. Kelley. <https://archive.org/details/mathematicalpsy01goog/page/n4/mode/2up>
3. Khavruk, V. O. (2012). Analiz system upravlinnia zapasamy [Analysis of inventory management systems]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*, 26(2), 313–324. <https://cutt.ly/Ie3ile9N> (in Ukrainian)
4. Lytvynov, V. (2024). Zaneпад kompanii-hihanta Boeing. Yak nastala temna doba dlia amerykanskooho vyrobnytstva, – The Atlantic [The Decline of Boeing: How a Dark Age Began for American Manufacturing, – The Atlantic]. <https://cutt.ly/Ue3iTN9Y> (in Ukrainian)
5. Marchenko, V. M., Shutiuk, V. V. (2018). *Lohistyka* [Logistics]. Kyiv: Vydavnychiy dim “Artek”. <https://cutt.ly/Ye3iOKLq> (in Ukrainian)
6. Merkulov, M. M., Shyriaieva, L. V., Huralska V. V. (2020). Vybir modeli formuvannia systemy upravlinnia zapasamy na pidpriemstvi [Choosing a model for forming an inventory management system at an enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, (46), 95–102. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvmgu_eim_2020_46_13.pdf (in Ukrainian)
7. Perebyinis, V. I., Drobotia, Ya. A. (2012). *Lohistychne upravlinnia zapasamy na pidpriemstvakh*. [Logistical inventory management in enterprises]. Poltava. <https://dspace.pdau.edu.ua/bitstreams/59f8be76-e569-4da3-a87e-38bb5447fe80/download> (in Ukrainian)
8. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhaltenskoho obliku 9 “Zapasy” [National Accounting Regulation (Standard) 9 “Inventories”], zatverdzhene Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy № 246 vid 20.10.1999 r. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhaltenskoho obliku. Redaktsiia vid 01.01.2023. <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (in Ukrainian)
9. Poor Inventory Management Examples Made by Huge Brands. (2024). <https://www.assetpanda.com/resource-center/blog/catastrophic-inventory-mistakes-by-huge-brands-and-how-to-avoid-them>
10. Voronaia, N., Nesterenko, M., Chernyshova, N. (2018). Zapasy ta yikh klasyfikatsiia [Inventories and their classification]. *Podatky & bukhoblik*, (50). <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2018/june/issue-50/article-37370.html> (in Ukrainian)
11. Vydy i funktsii zapasiv [Types and functions of inventories]. Kharkivskiy natsionalnyi avtomobilno-dorozhnii universytet. <https://cutt.ly/De3illeR> (in Ukrainian)
12. Wilson, R. H. (1934). Economic Order Quantity Model. <https://cutt.ly/Oru6EdEj>



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



International Tourism Logistics: The Role of Air and Maritime Transport in Shaping Global Trends and Accessibility

Iryna Lomachynska ¹ • Olesia Andrushchenko ² *

¹ Odesa I. I. Mechnikov National University (Ukraine). Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship, Doctor of Science (Economics), Professor.

² Odesa I. I. Mechnikov National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship, PhD in Economics, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: an.lesya2405@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.13](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.13)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article analyzes the complex relationship between air and maritime logistics and the development of international tourism. The author analyzes statistical data, including the volume of global air and sea traffic, the number of passengers, and annual growth rates with forecasts up to 2028. The author reveals the trends of steady growth in air and cruise traffic observed before the COVID-19 pandemic, which coincided with the expansion of global tourism. In 2020, the pandemic led to a sharp decline in both passenger demand and transportation operations, which revealed the vulnerability of both sectors. At the same time, the study demonstrates their ability to recover quickly in 2021–2023, thanks to the easing of travel restrictions, the resumption of tourist activity, and the expansion of cruise and ferry operations. The importance of well-developed logistics and transportation networks to ensure the accessibility of tourist destinations is identified. Key airports, as well as strategically located seaports, act as important hubs that facilitate the organization of global passenger flows. At the same time, managing the infrastructure and capacity of these centers is crucial to ensure the growth of transportation and maintain efficient logistics systems in the tourism sector. Further growth in air and sea transportation is predicted. The author emphasizes the need for systematic investment in the development of airport and port infrastructure, the digitalization of processes, and the implementation of sustainable practices to meet the growing needs of passengers and ensure the long-term viability of both sectors. It is summarized that the interdependence of aviation and maritime logistics with international tourism is key to the further development and growth of the global tourism industry. It is proven that efficient logistics systems contribute to increasing the accessibility of tourist destinations, while innovation and infrastructure development ensure the stable long-term development of the industry.

KEYWORDS

tourism, tourism industry, international tourism, sustainable development, air transport, aviation economics, shipping, seaborne trade, logistics, tourist destination, digitalization, COVID-19 pandemic.



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Логістика міжнародного туризму: роль авіа- та морського транспорту у формуванні глобальних тенденцій і транспортної доступності

Ірина А. Ломачинська ¹ • Олеся С. Андрущенко ^{2*}

¹ Одеський національний університет імені І. І. Мечникова (Україна). Професор кафедри економіки та підприємництва, д-р екон. наук, професор.

² Одеський національний університет імені І. І. Мечникова (Україна). Доцент кафедри економіки та підприємництва, канд. екон. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: an.lesya2405@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

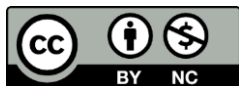
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.13](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.13)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті представлено аналіз комплексного взаємозв'язку між авіаційною й морською логістикою та розвитком міжнародного туризму. Здійснено аналіз статистичних даних, зокрема обсяг глобального повітряного та морського руху, кількість пасажирів, річні темпи зростання із прогнозами до 2028 року. Виявлено тенденції стійкого зростання авіаційних і круїзних перевезень, які спостерігалися до пандемії COVID-19, та співпадали з розширенням глобального туризму. У 2020 році пандемія призвела до різкого скорочення як пасажирського попиту, так і транспортних операцій, що виявило вразливість обох секторів. Водночас дослідження демонструє їхню здатність до швидкого відновлення у 2021–2023 роках, завдяки послабленню обмежень на подорожі, відновленню туристичної активності та розширенню круїзних і поромних операцій. Визначено важливість розвинених логістичних і транспортних мереж для забезпечення доступності туристичних напрямків. Ключові аеропорти, а також стратегічно розташовані морські порти, виступають у ролі важливих вузлів, що сприяють організації глобальних пасажирських потоків. При цьому управління інфраструктурою та потужностями цих центрів є вирішальним для забезпечення зростання перевезень і підтримки ефективних логістичних систем у туристичній сфері. Прогнозуються подальше зростання авіаційних і морських перевезень. Наголошується на необхідності системних інвестицій у розвиток інфраструктури аеропортів та портів, цифровізації процесів і впровадженні стійких практик для задоволення зростаючих потреб пасажирів та забезпечення довгострокової життєздатності обох секторів. Узагальнено, що взаємозалежність авіаційної та морської логістики з міжнародним туризмом є ключовою для подальшого розвитку та зростання глобальної туристичної індустрії. Доведено, що ефективні логістичні системи сприяють підвищенню доступності туристичних напрямків, а інновації та розвиток інфраструктури забезпечують стабільний довгостроковий розвиток галузі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

туризм, індустрія туризму, міжнародний туризм, сталий розвиток, економіка повітряного транспорту, судноплавство, морський транспорт, логістика, туристична дестинація, цифровізація, пандемія COVID-19.

1. Introduction

Logistics plays a vital role in the development of international tourism by ensuring the seamless movement of people, goods, and services across borders and within destinations. It encompasses various interconnected components, including transportation, warehousing, inventory management, and distribution, all of which enhance the efficiency and accessibility of tourist locations.

Air and maritime transport are key elements of the logistics system, influencing travel time, costs, reliability, and overall convenience. A well-developed air transport network facilitates the rapid movement of tourists across continents, while efficient maritime transport supports cruise tourism and the supply of essential goods for tourism infrastructure. Additionally, ground transportation – such as rail, road, and public transit networks – ensures smooth connectivity between airports, seaports, and major attractions.

Beyond transportation, logistics plays a crucial role in the tourism supply chain by enabling the timely delivery of food, beverages, hospitality supplies, and other essential resources. Hotels, restaurants, and entertainment venues rely on efficient logistics operations to maintain service quality and meet visitor expectations. Moreover, sustainable logistics practices, including green supply chains and eco-friendly transportation solutions, help minimize the environmental impact of tourism while supporting its long-term sustainability.

In a competitive global market, well-planned logistics infrastructure and strategies are essential for enhancing the appeal and competitiveness of tourist destinations. Investments in modern airports, high-speed rail networks, and smart mobility solutions improve accessibility and visitor satisfaction. Additionally, digital innovations – such as real-time tracking, automated customs processing, and integrated booking systems – enhance the travel experience by reducing delays and inefficiencies.

Ultimately, the synergy between logistics and tourism development strengthens the global tourism industry, drives economic growth, and boosts the attractiveness of destinations. A well-developed air and maritime transport network are crucial for the sustainable growth of tourism. As international travel expands, investing in airport and seaport infrastructure, expanding air and sea routes, and adopting modern transportation technologies are key to meeting growing demand. By improving these systems, destinations can enhance their appeal, foster economic development, and ensure long-term resilience in an evolving global landscape.

2. Literature Review

The relationship between logistics and international tourism has gained attention for its role in improving the efficiency and competitiveness of the tourism industry. Previous studies have explored aspects like the impact of transport infrastructure on tourist flows, supply chain management for tourism businesses, and the integration of digitalization into logistical processes, offering insights into how logistics enhances the accessibility and attractiveness of tourist destinations.

However, there remain gaps in the research, particularly in understanding the broader implications of logistics for the sustainable development of tourism. More attention is needed on how optimized logistics systems can boost the competitiveness of destinations in a globalized and digitally connected tourism market.

Further research is required to better understand the role of logistics in shaping the future of international tourism [1–2]. This would provide a more comprehensive perspective on the relationship between logistics, digitalization, and the evolving demands of the tourism industry.

Key works in the field highlight the importance of efficient logistics in supporting tourism. E. Mrnjavac (2002) examined the logistics of tourist destinations, emphasizing the need for strategic transportation planning [3]. N. Ivasyshyna (2024) focused on transport logistics in tourism, considering the role of digitalization and modern transport systems [4]. H. Akyurt (2019) explored logistics management in tourism, highlighting the integration of logistics solutions across transportation, accommodation, and customer service [5]. M. Ustenko (2015) discussed transport logistics within the context of European integration and cross-border tourism [6]. These studies underscore logistics' critical role in enhancing tourism operations and adapting to changing market demands.

3. Problem Statement

This article highlights the importance of the interrelationship of air and sea logistics to ensure the accessibility of tourist destinations and the development of international tourism.

4. Methods and Materials

The study was based on a comprehensive analysis of scientific publications and reports that emphasize the impact of the interconnection of aviation logistics and transport networks on the development of international tourism. During the work, the methods of data collection and processing, system analysis, synthesis, logical comparison, the method of comparative advantages, and the graphic method were used.

5. Results and Discussion

Efficient logistics systems, particularly in aviation and maritime transport, play a crucial role in shaping international tourism by enhancing destination accessibility, travel efficiency, and overall tourist experience. The development of airports, seaports, and transport networks directly influences the growth of global tourism flows, while advancements in digitalization and infrastructure further optimize logistics operations. This article discusses the key components of air and maritime logistics, their impact on international tourism, and the challenges and opportunities in ensuring sustainable and efficient transport connectivity for travelers worldwide (Figure 1).

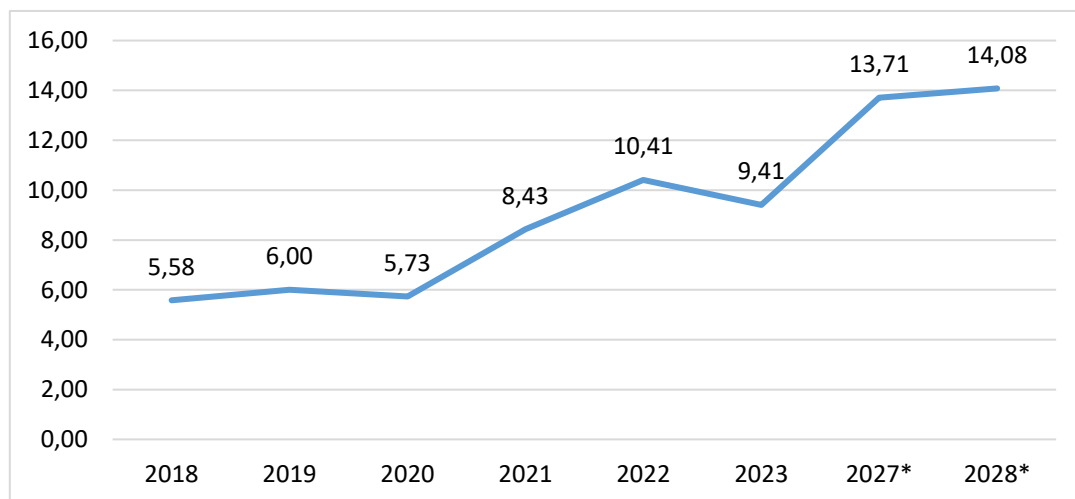


Figure 1. Size of the market global logistics industry from 2018 to 2023, with forecasts until 2028 (in trillion US dollars)

Source: Compiled by the author based on the data from [7].

The data on the size of the global logistics industry from 2018 to 2023, with forecasts up to 2028, shows a dynamic trend marked by fluctuations and growth. The industry grew from \$5.58 trillion in 2018 to \$6.00 trillion in 2019, reflecting steady expansion. The dip to \$5.73 trillion in 2020 is likely due to the impact of the COVID-19 pandemic, which disrupted global supply chains and logistics operations.

A strong recovery occurred in 2021, reaching \$8.43 trillion, and further growth in 2022 to \$10.41 trillion, likely fueled by the post-pandemic economic recovery, increased demand for goods, and advancements in logistics technology and infrastructure. The slight decrease to \$9.41 trillion in 2023 might reflect some economic uncertainty or market adjustments after the rapid recovery period.

The forecasts predict continued growth, with the market expected to reach \$13.71 trillion by 2027 and \$14.08 trillion by 2028, indicating long-term positive growth driven by expanding global trade, technological advancements, and increasing e-commerce demand. Overall, the global logistics industry has demonstrated resilience, experiencing a strong recovery after 2020, and is expected to sustain its growth in the years ahead (Figure 2).

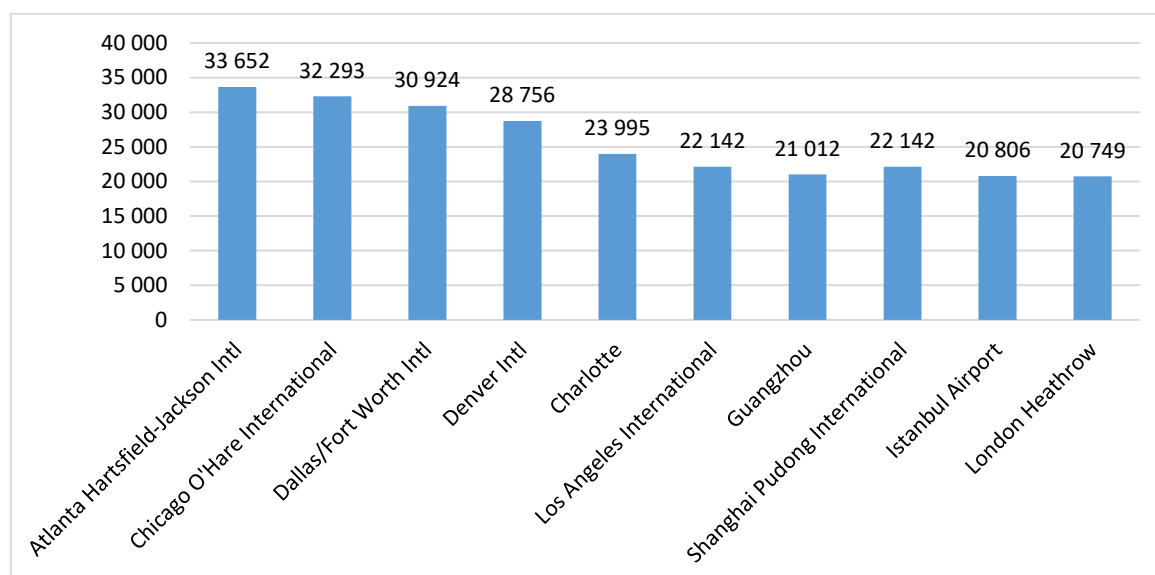


Figure 2. Leading airports worldwide in May 2024 by number of departures

Source: Calculated by the author based on the data from [8].

The data on leading airports by departures in May 2024 reveals key global aviation trends. Atlanta Hartsfield-Jackson leads with 33,652 departures, followed by Chicago O'Hare with 32,293, and Dallas/Fort Worth and Denver International with 30,924 and 28,756, respectively. These U.S. airports are crucial hubs for both domestic and international flights.

Chinese airports like Guangzhou and Shanghai Pudong, with 21,012 and 22,142 departures, reflect the growing importance of Asia in global air travel. Istanbul Airport (20,806 departures) and London Heathrow (20,749) remain vital international hubs connecting Europe, Asia, and beyond.

The dominance of U.S. airports highlights the strength of the domestic aviation network, while China's airports signify rising travel demand in Asia. Istanbul and Heathrow remain relevant as major hubs, supporting global tourism flows.

The high number of departures indicates strong connectivity, which is essential for international tourism development. However, infrastructure and air traffic management challenges remain. Continued investment is needed to accommodate growing demand and ensure smooth travel experiences (Figure 3).

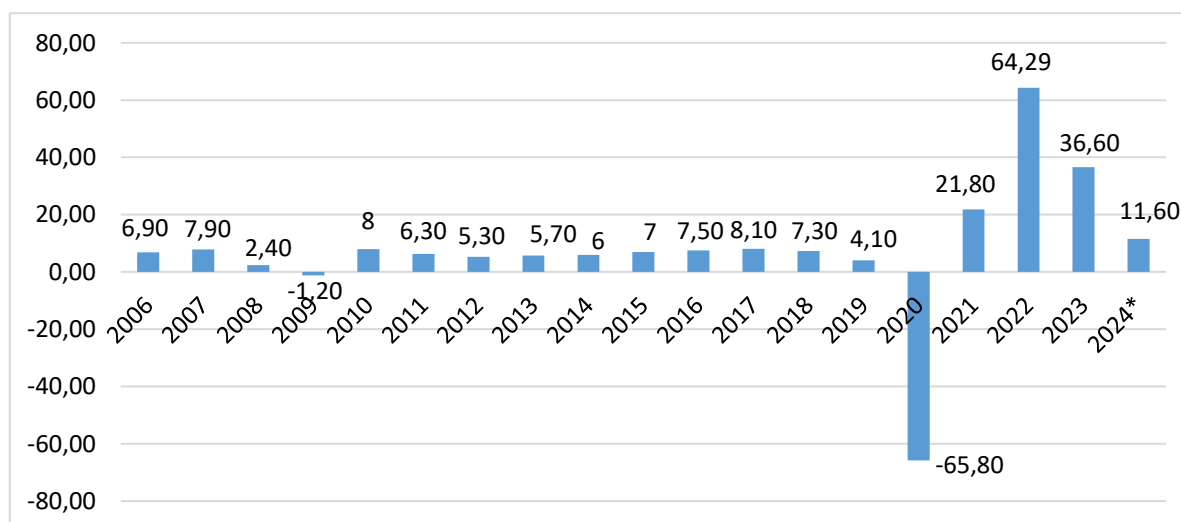


Figure 3. Annual growth in global air traffic passenger demand from 2006 to 2024, %

Source: Compiled by the author based on data from [9].

From 2006 to 2019, global air passenger traffic grew steadily, with average annual growth rates of 6–8%, peaking in 2010 (8%) and 2017 (8.1%). Growth slowed during economic downturns, such as the 2008–2009 financial crisis, with negative growth in 2009 (–1.2%).

In 2020, the COVID-19 pandemic caused a 65.8% drop in passenger demand, the largest decline in history, due to lockdowns, travel restrictions, and economic uncertainty. The industry began recovering in 2021, with a 21.8% growth, followed by 64.29% in 2022, driven by easing restrictions and a surge in tourism. By 2023, growth will have stabilized at 36.6%.

Forecasts for 2024 predict an 11.6% growth, indicating a return to pre-pandemic growth rates. This recovery is closely tied to the revival of international tourism, with air travel playing a central role in regaining momentum (Figure 4).

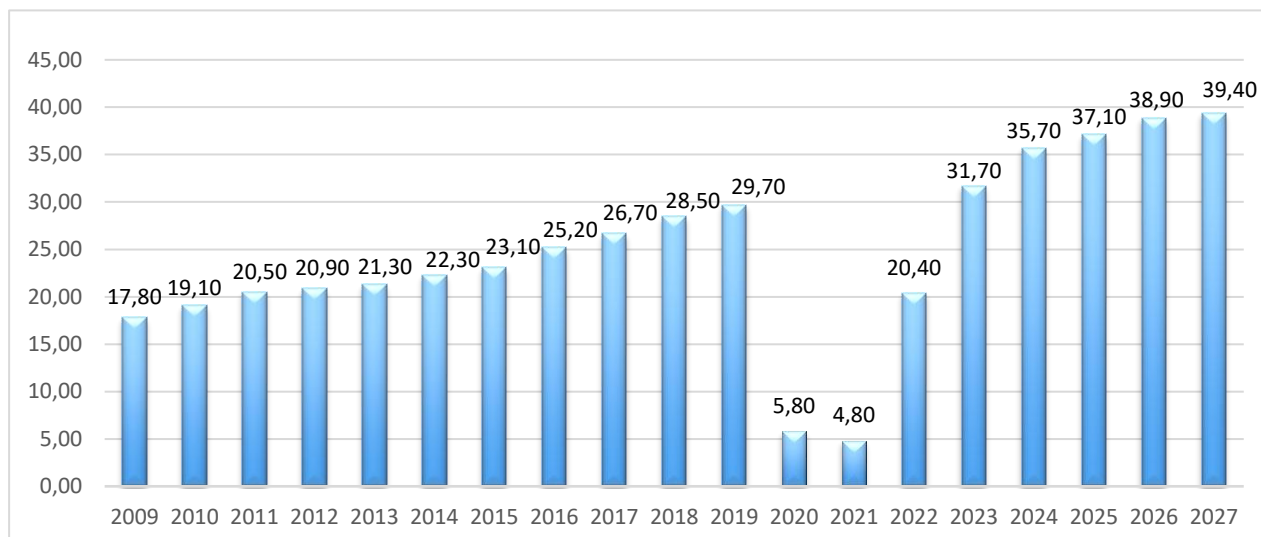


Figure 4. Global Ocean cruise passenger numbers from 2009 to 2023, with a forecast until 2027 (in millions)

Source: Compiled by the author based on data from [10].

The global cruise tourism market experienced steady growth from 2009 to 2019, reflecting its increasing popularity. During this period, the number of passengers rose from 17.8 million to 29.7 million, driven by market expansion, the introduction of new cruise ships, and rising demand for luxury and adventure travel.

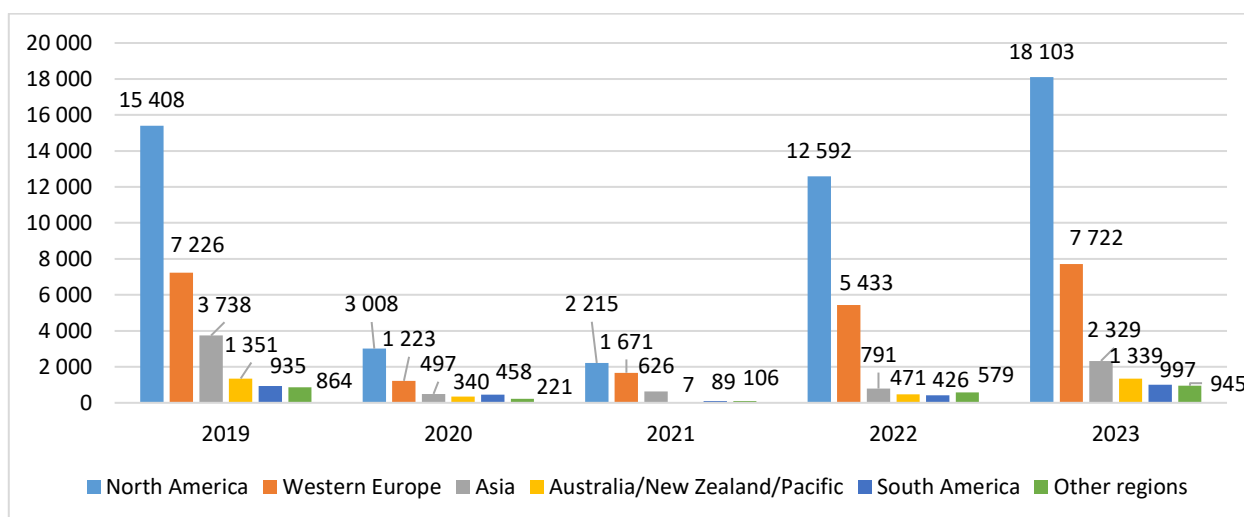
In 2020, the industry faced a sharp decline due to the COVID-19 pandemic, with passenger numbers dropping to 5.8 million – nearly 80% less than in 2019. The downturn continued in 2021, with only 4.8 million passengers, as travel restrictions, port closures, and safety concerns limited recovery.

However, by 2022, the sector showed strong signs of rebound, reaching 20.4 million passengers, fueled by the resumption of cruise operations, high travel demand, and improved health measures. In 2023, the number of passengers surpassed pre-pandemic levels, reaching 31.7 million, demonstrating the industry's resilience.

Forecasts for 2027 suggest continued expansion, with passenger numbers expected to reach 39.4 million by 2027. This growth is attributed to fleet expansion, enhanced onboard experiences, and increasing demand in emerging markets (Figure 5).

Before the pandemic, North America led the global cruise market with 15.4 million passengers in 2019, followed by Western Europe (7.2 million) and Asia (3.7 million). Australia/New Zealand, South America, and other regions contributed smaller numbers. However, the COVID-19 pandemic caused a dramatic decline in 2020, with all regions experiencing drops of over 80%. By 2021, recovery remained slow, particularly in Asia (626,000 passengers) and Australia/New Zealand (only 7,000), due to stricter travel restrictions. In 2022, North America (12.6 million) and Western Europe (5.4 million) rebounded significantly, while other regions showed more gradual improvement. By 2023, North America (18.1 million) and Western Europe (7.7 million) will surpass pre-pandemic levels, while Asia (2.3 million) will lag, reflecting ongoing travel challenges. Australia/New Zealand (1.3 million) and South America (997,000) nearly regained their 2019 numbers. Overall, the global cruise industry demonstrated a strong post-pandemic recovery, with North America and Western Europe leading the resurgence, while Asia faced the slowest rebound.

While global growth is evident, recovery may vary by region, depending on the speed of reopening and economic resilience. For example, regions reliant on long-haul travel may have experienced slower rebounds than those with strong domestic travel networks.



Note: Other regions include Eastern Europe, the Middle East, Scandinavia/Iceland, Africa, the Caribbean, and Central America.

Figure 5. Global Ocean cruise passenger numbers by source region from 2019 to 2023 (in thousands)

Source: Compiled by the author based on data from [11].

Both sectors face common challenges, such as rising fuel costs, labor shortages, and the imperative to reduce carbon emissions. For the aviation industry, these challenges are driving a shift toward sustainable aviation fuels and green technologies. In maritime transport, the adoption of cleaner propulsion systems, energy-efficient ship designs, and alternative fuels is crucial to mitigate environmental impacts.

The annual growth data illustrates the resilience of both industries in overcoming external shocks – such as the pandemic – and returning to a growth trajectory. The robust recovery highlights the vital roles that air travel and sea transport play in supporting global tourism, trade, and economic recovery. As both sectors stabilize in 2024, continued investments in logistics, infrastructure, and sustainability will be critical to ensuring long-term growth and resilience across global transportation networks.

6. Conclusions

From the early 2000s to 2019, both air and maritime transport experienced steady growth, driven by increasing international travel demand, expanding tourism markets, and technological advancements. Aviation benefitted from growing airline networks and airport capacity, while maritime transport saw continuous improvements in port infrastructure and cruise tourism, ensuring efficient passenger and cargo movement.

The COVID-19 pandemic in 2020 caused an unprecedented decline in both sectors, with a sharp reduction in flights, cruise suspensions, and disruptions in global supply chains. However, since 2021, both air and maritime transport have demonstrated resilience, adapting to new operational challenges and shifting travel patterns. The demand surge between 2021 and 2023 signals the revival of international tourism and underscores the need for modern, adaptive logistics systems that span both air and maritime networks.

In aviation, investments in airport infrastructure, digitalized processes, and innovative logistics solutions have enhanced operational efficiency and passenger experience. In maritime transport, the modernization of port facilities, smart logistics adoption, and the integration of digital technologies are equally crucial to accommodate growing passenger volumes and freight movement. The substantial growth projected for 2027–2028 further reinforces the importance of efficient and interconnected air and sea transport networks, which are essential for improving accessibility to tourist destinations and supporting the long-term expansion of the global tourism industry.

While both aviation and maritime transport play indispensable roles in global tourism, their continued development faces several challenges:

- *Sustainability*: The adoption of green technologies, alternative fuels, and energy-efficient transport solutions in both air and sea travel is critical for reducing environmental impact;
- *Digital transformation*: Advancements in AI, automation, and smart infrastructure at airports and seaports can improve efficiency, reduce costs, and enhance the passenger experience;
- *Post-pandemic recovery*: Understanding the long-term effects of COVID-19 on travel behavior, cruise tourism, and international mobility will be essential for future planning;
- *Infrastructure and capacity*: Investment in airport expansions, port modernization, and integrated transport hubs will be required to accommodate growing tourism flows;
- *Geopolitical and economic factors*: Economic fluctuations, geopolitical instability, and trade policies continue to impact travel demand and logistics stability in both aviation and maritime transport.

The recovery and growth of the tourism industry depend on well-integrated aviation and maritime logistics systems that balance efficiency, sustainability, and innovation. Ongoing research into green transport solutions, digital transformation, and capacity management will be vital for ensuring the long-term resilience and competitiveness of global tourism.

References

1. Lomachynska, I., Andrushchenko, O., & Arestov, S. (2024). European Union as a tourist destination: Analysis of attractiveness factors of attractiveness and competitiveness of the EU tourism industry. *Economies' Horizons*, 4(29), 134–144. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.316312](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.316312)
2. Lomachynska, I. (2024). Dynamics of international tourism in the world economy: Sustainability of development under conditions of uncertainty, overcoming global challenges and new trends. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*, (61), 46–53. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-61-7>
3. Mrnjavac, E. (2002). Logistics of tourist destination. *Promet (Zagreb)*, (14), 97–102. <https://doi.org/10.7307/ptt.v14i2.853>
4. Ivasyshyna, N. (2024). Development of transport logistics in tourism. *E3S Web of Conferences*, (508), Article 08010. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202450808010>
5. Akyurt, H., & Ergün, M. (2019). Logistics management in tourism. In E. Dinçer, S. Sönmez, M. Bostancı, & E. Özçoban (Eds.), *Research & Reviews in Social, Human and Administrative Sciences* (pp. 105–114). Ankara: Gece Kitaplığı. https://www.academia.edu/45179865/LOGISTICS_MANAGEMENT_IN_TOURISM
6. Ustenko, M. (2015). Aktualnist formuvannia transportno-lohistychnykh system v umovakh yevropeiskoi intehratsii [Actuality of transport and logistic systems formation in Euro integration]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The Bulletin of Transport and Industry Economics*, (50), 207–210. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i50.52987> (in Ukraine)
7. Statista. (2024). *Logistics industry – market size 2028*. <https://www.statista.com/statistics/943517/logistics-industry-global-cagr>
8. Statista. (2025). *Leading airports worldwide, by departures 2024*. <https://www.statista.com/statistics/1482833/leading-airports-worldwide-by-departures>
9. Statista. (2025). *Airline industry – passenger traffic worldwide 2024*. <https://www.statista.com/statistics/564717/airline-industry-passenger-traffic-globally/>
10. Statista. (2025). *Number of cruise passengers worldwide 2009–2027*. <https://www.statista.com/statistics/385445/number-of-passengers-of-the-cruise-industry-worldwide/>
11. Statista. (2025). *Number of global cruise passengers by region 2023*. <https://www.statista.com/statistics/287111/cruise-passengers-by-source-country/>



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного бізнесу: світові тренди та український контекст в умовах війни

Алла М. Домище-Медяник  ^{1, 2 *} • Стефан Ю. Талапа  ³ •Леся П. Каганець-Гаврилко  ³ • Людмила Ю. Чобаль  ¹ •Корнелія Ю. Сімах  ³

¹ Державний торговельно-економічний університет (Україна). Доцент Ужгородського торговельно-економічного інституту, канд. екон. наук, доцент.

² ВСП «Ужгородський торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету» (Україна). Голова циклової комісії технології бізнесу HoReCa та туризму.

³ Державний торговельно-економічний університет (Україна). Старший викладач Ужгородського торговельно-економічного інституту.

* Автор-кореспондент, e-mail: dm.alla@utei.uz.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідниця

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.14](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.14)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена аналізу інноваційних технологій, які трансформують готельно-ресторанну сферу у світі, а також оцінка їх впливу та адаптації в умовах війни в Україні. Світова готельна індустрія зазнає суттєвих змін з появою інноваційних технологій: штучний інтелект, автоматизація, роботи, а також розширення цифрових платформ для взаємодії з клієнтами, що сприяють збільшенню продуктивності бізнесу, зниженню витрат, поліпшенню якості сервісу і залученню нових клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності в глобальному масштабі. Мета дослідження – вивчення та аналіз інноваційних технологій, які трансформують готельно-ресторанну сферу у світі, а також оцінка їх впливу та адаптації в умовах війни в Україні. Це допоможе розкрити потенціал інновацій для зміни та розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Дослідження базується на працях українських науковців, які здійснили науково-практичні дослідження щодо інноваційних технологій у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. У процесі дослідження використано такі наукові методи: логічного узагальнення; методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, системного підходу, логічного узагальнення результатів. У результатах дослідження окреслено значення інноваційних технологій, що трансформують готельно-ресторанну галузь. Згадано світові тенденції інноваційних технологій готельно-ресторанного бізнесу. Зосереджено увагу на українському контексті, зокрема на впливі війни на цей сектор, описано особливості використання інноваційних технологій в Україні в умовах війни. Вказано роль соціальних мереж та перспективи розвитку інноваційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі України після війни. У підсумках зазначено, що світові тренди в готельно-ресторанній індустрії стають ключовими орієнтирами та засобами для забезпечення функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні, які сприяють збереженню безпеки, зменшенню витрат та зниженню залежності від нестабільних ресурсів, гарантують високий рівень обслуговування в умовах війни. У подальших дослідженнях автори зосередять увагу на технологіях для підвищення безпеки, що дозволять готельно-ресторанному бізнесу не лише адаптуватися до викликів війни, але й стати лідером в інноваціях на глобальному рівні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

інноваційні технології, готельно-ресторанний бізнес, адаптація, тренди, безконтактні технології, цифровізація, автоматизація, онлайн-сервіси.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Innovative Technologies in the Hotel and Restaurant Business: Global Trends and the Ukrainian Context in the Time of War

 Alla Domyshche-Medyanyk ^{1, 2 *} • Stefan Talapa ³ •

 Lesia Kahanets-Havrylko ³ • Lyudmila Chobal ¹ • Korneliia Simekh ³

¹ State University of Trade and Economics (Ukraine). Associate Professor at the Uzhhorod Institute of Trade and Economics, PhD in Economics, Associate Professor.

² Uzhhorod Trade and Economic College of the State University of Trade and Economics (Ukraine). Head of the Cycle Commission of HoReCa Business Technology and Tourism.

³ State University of Trade and Economics (Ukraine). Senior Lecturer at the Uzhhorod Institute of Trade and Economics.

* Corresponding Author, e-mail: dm.alla@utei.uz.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.14](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.14)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article focuses on the analysis of innovative technologies transforming the global hotel and restaurant industry, as well as their impact and adaptation in the context of the war in Ukraine. The global hospitality industry is undergoing significant changes with the emergence of innovative technologies: artificial intelligence, automation, robots, and the expansion of digital platforms for customer interaction, which help to increase business productivity, reduce costs, improve service quality, and attract new customers to increase competitiveness on a global scale. This research aims to examine and assess recent groundbreaking technologies reshaping the global hospitality and food service sectors, including their influence and implementation amidst the Ukraine war. This will facilitate leveraging innovations to modernize and advance the hotel and restaurant industry within Ukraine. This research draws upon the contributions of Ukrainian scientists. These experts have carried out both academic and applied investigations into novel technologies within the hospitality sector during times of conflict. The methodologies employed included logical generalization, techniques for broader theoretical understanding, the processes of analysis and synthesis, a structured approach, and the logical consolidation of findings. This research emphasizes the significance of technological advancements revolutionizing the hospitality industry. It explores worldwide trends in innovative technologies within the hotel and restaurant sector. The analysis then narrows to the Ukrainian situation, specifically detailing the war's effects on this industry and how innovative technologies are uniquely applied there during wartime. Furthermore, it discusses the influence of social media and the future possibilities for technological innovation in Ukraine's hospitality sector post-war. The study concludes that international trends are crucial standards and tools for supporting the hospitality industry in Ukraine, contributing to safety, cost reduction, decreased reliance on unreliable resources, and ensuring high-quality service even during war. We recommend additional studies concentrating on security technologies. These will enable hotels and restaurants to adapt to wartime issues and also become global innovation leaders.

KEYWORDS

innovative technologies, hotel and restaurant business, adaptation, trends, contactless technologies, digitalization, automation, online services.

1. Вступ

На сьогодні готельний сектор стикається з певними викликами, зокрема зростанням конкуренції, мінливими потребами та запитамі відвідувачів, а також впливом технологічного розвитку. Реагуючи на ці зміни, готельні компанії шукають способи адаптації та покращення свого бізнесу, щоб відповідати вимогам сучасних клієнтів.

Нині, готельно-ресторанний бізнес в Україні постав перед надзвичайно важкими обставинами для стрімкого розвитку. Нестабільність економіки та політики в країні, що спричинена російською воєнною агресією, негативно позначається на розвитку та функціонуванні закладів готельно-ресторанного господарства. Глобальні зміни та технологічні тренди суттєво змінюють готельно-ресторанний бізнес у світі. Технології, такі як автоматизація, штучний інтелект, роботизація, використання цифрових платформ для обслуговування та онлайн-бронювання, набирають все більшого значення для збільшення ефективності, зменшення витрат і покращення якості обслуговування. Ці нововведення відкривають нові можливості для бізнесу, але також вимагають швидкої адаптації до нових реалій.

Війна в Україні докорінно змінює суспільно-економічне становище, зменшуючи попит на послуги в готельно-ресторанній сфері, ускладнюючи логістику та обмежуючи ресурси для зростання; викликала значне зниження туристичного потоку, зменшення кількості клієнтів та руйнування інфраструктури. Застосування інновацій може бути вирішальним для залучення інвестицій та підвищення економічної стійкості підприємств; сприяють відновленню бізнесу, забезпечуючи віддалену роботу, підтримку клієнтів онлайн та покращення якості обслуговування.

Загалом, проблематика дослідження полягає в аналізі перспектив та перешкод, що постають перед готельно-ресторанним бізнесом в Україні, особливо внаслідок впровадження інновацій в умовах війни, та визначенні шляхів для їхнього ефективного використання з метою відновлення та розвитку цієї галузі в країні.

Впровадження технологій в умовах обмежених ресурсів та воєнних викликів вимагає адаптації до нових умов. Правильний вибір і впровадження інноваційних технологій може стати важливим складником стійкості бізнесу під час війни, зберігаючи його ефективність і конкурентоспроможність навіть в кризових обставинах.

2. Огляд літературних джерел

Інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного бізнесу були предметом дослідження багатьох науковців, зокрема, І. В. Тищук, О. С. Терещук [1] досліджували програмне забезпечення для підвищення рівня персоналізації послуг. Н. В. Терещук [2, с. 155] визначав типи інновацій в індустрії гостинності з акцентом на застосуванні інструментів сенсорного маркетингу при розробці інноваційного комплексу маркетингу в індустрії гостинності.

О. Г. Вдовічена, К. В. Паламарек [3, с. 22], Ю. Я. Опанашук, Т. О. Колісниченко, А. М. Вергун [4, с. 57], О. С. Альбещенко, Н. В. Рогова, О. Д. Оніщенко [5] досліджували світові тренди інноваційних технологій готельно-ресторанного бізнесу.

Г. М. Гребенюк, Т. Ю. Чаркіна, Л. В. Марценюк, О. В. Пікуліна [6, с. 57] досліджували інноваційні технології готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи. Б. Дмитришин [7, с. 58], М. П. Мальська, Г. М. Бригілевич [8, с. 31], О. Березівська, П. Горішевський, В. Богайчук [9], В. Кушнірук, О. Величко, О. Коваль, [10], Т. В. Захарова [11], І. Б. Румянцева, І. Я. Мендела [12], О. Бренич, Д. Дмитрук, Л. Гончар [13, с. 26] досліджували вплив війни на готельно-ресторанну індустрію України.

Однак, на наш погляд, у цих дослідженнях недостатньо зроблено акцент на дослідженні світових трендів інноваційних технологій у сфері готельно-ресторанного бізнесу та використання їх в Україні в умовах війни.

Подальшого розвитку потребує визначення ролі інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу; застосування інноваційних технологій готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах війни та визначення перспектив розвитку інновацій у готельно-ресторанному бізнесі України на фоні глобальних трендів.

3. Постановка завдання

Мета цього дослідження – дослідити та проаналізувати сучасні інноваційні технології, які трансформують готельно-ресторанний бізнес у світі, оцінити їх вплив та можливості застосування в Україні в умовах війни, що сприятиме виявленню потенціалу інновацій для зміни та розвитку готельно-ресторанного сектору в Україні, враховуючи постійні виклики, спричинені військовими діями.

4. Методи та матеріали

Дослідження базується на працях українських науковців, які здійснили науково-практичні дослідження щодо інноваційних технологій у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. У процесі дослідження використано такі наукові методи: логічного узагальнення; методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, системного підходу, логічного узагальнення результатів.

5. Результати та обговорення

У готельно-ресторанному бізнесі глобального масштабу інноваційні технології відіграють вирішальну роль у перетвореннях. Цифровізація, автоматизація, безконтактна оплата, онлайн-бронювання та використання штучного інтелекту – лише декілька з технологій, що вже активно застосовуються світовими гігантами готельної індустрії. Україна переживає важкий період війни, який значно впливає на готельно-ресторанний бізнес. Інноваційні технології можуть стати ефективним інструментом для підтримки відновлення та розвитку галузі.

Одним з важливих трендів інновацій в готельно-ресторанній сфері є забезпечення високого рівня безпеки для гостей та персоналу. В умовах війни питання безпеки стає ще більш актуальним. Впровадження безконтактних технологій, автоматизація процесів та вдосконалення систем охорони дозволяють не тільки підвищити довіру клієнтів, а й знизити ризики для бізнесу. Платформи для онлайн-резервування, безконтактні розрахунки та інші цифрові рішення допомагають зменшити фізичні контакти, що важливо у час кризи.

Інновації стають не просто трендом, а критичною необхідністю для виживання та процвітання бізнесів, особливо в непрості часи. Вивчення світових трендів і їх адаптація до українського контексту – важливий крок для забезпечення ефективності, захищеності та конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу у майбутньому.

Інноваційні технології в готельному бізнесі стрімко прогресують та докорінно змінюють підходи до обслуговування клієнтів, продуктивність роботи та конкурентоспроможність. Вони надають можливість підприємствам підвищити якість послуг, оптимізувати витрати, покращити досвід гостей та забезпечити стабільне зростання навіть у нестабільних економічних та соціальних умовах [14, с. 65].

Світові тренди в інноваційних технологіях готельно-ресторанного бізнесу значно змінюють цю сферу, роблячи її ефективнішою, зручнішою для гостей та здатною протистояти викликам часу. Нижче наведені ключові тренди, що визначають майбутнє цього сегменту (табл. 1).

Таблиця 1. Роль інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Фактори	Характеристика
Підвищення якості обслуговування клієнтів	Інновації розширюють горизонти персоналізованого сервісу. Впровадження рішень на кшталт мобільних застосунків для бронювання чи систем автоматизованого обслуговування дозволяє гостям отримувати висококласне обслуговування
Збільшення ефективності операцій	Інновації в царині автоматизації та цифровізації процесів сприяють зменшенню операційних витрат та підвищенню ефективності
Покращення фінансових показників	Запровадження нововведень здатне допомогти бізнесу ефективно управляти витратами, зокрема, через використання енергозберігаючих технологій чи систем оптимізації логістики та постачання

Фактори	Характеристика
Конкурентоспроможність	Сучасні технології, такі як роботи-помічники, автоматизовані системи підтримки клієнтів та віртуальні тури, дають змогу компаніям вигідно виділитися серед конкурентів, відкрити нові можливості для залучення клієнтів
Адаптація до змінюваних умов ринку	Інновації надають бізнесу змогу швидко відповідати на зміни у запитах, ринкових трендах або економічному становищі. У періоди криз чи неочікуваних подій, таких як війна або пандемія, технології здатні допомогти готелям та ресторанам оперативного пристосовуватися, покращувати свої процеси й навіть впроваджувати нові формати обслуговування, як-от доставка їжі або онлайн-резервування
Підвищення сталості бізнесу	Впровадження сталого та екологічного виробництва допомагає зменшити негативний вплив на довкілля та поліпшити репутацію компанії. Застосування енергоощадних систем, перероблення відходів та використання відновлюваної енергії дозволяють не тільки знизити витрати, а й заощаджувати природні ресурси
Інновації як фактор залучення нових клієнтів	Технології надають готелям та ресторанам можливість розробляти свіжі маркетингові стратегії для залучення нових клієнтів (віртуальні тури закладами з VR, інтерактивне меню в ресторанах за допомогою AR, інтеграція з соцмережами для залучення молоді)
Підтримка персоналу	Інноваційні технології можуть також покращити умови праці робітників готелів і ресторанів, полегшуючи навантаження на персонал та оптимізуючи робочі процеси

Джерело: сформовано авторами на основі [9–10; 12].

Світовий готельно-ресторанний бізнес активно впроваджує інноваційні технології, аби поліпшити обслуговування гостей, оптимізувати роботу закладів та реагувати на потреби, які невпинно змінюються. Нижче наведено інноваційні технології, які широко використовуються у готельно-ресторанній сфері різних країн (табл. 2).

Таблиця 2. Інноваційні технології у готельно-ресторанному бізнесі окремих країн

Країна	Технологія	Опис	Приклад використання
США	Штучний інтелект та великі дані	Використання ШІ для персоналізації взаємодії з клієнтами, передбачення попиту, оптимізації ціноутворення	Індивідуальні пропозиції для відвідувачів, ШІ для гнучкого ціноутворення, прогнозування заповнюваності номерів готелю
Японія	Роботизація та автоматизація	Використання роботів для доставки страв, обслуговування відвідувачів, автоматизація процесів на стійці реєстрації	Роботи для доставки їжі в номери, роботи-адміністратори, автоматизовані системи реєстрації гостей
Німеччина	Енергозбереження та стійкість	Використання поновлюваних джерел енергії, енергоощадні технології	Сонячні панелі на дахах готелів, інтелектуальні термостати для оптимізації енерговитрат
Об'єднані Арабські Емірати	Безконтактні та самостійні технології	Безконтактні платіжні системи, самообслуговування через мобільні додатки	Самообслуговування, безконтактні платежі через додатки
Південна Корея	Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	Використання VR та AR для віртуальних екскурсій, інтерактивних меню, покращеного клієнтського сервісу	Віртуальні тури по готелях, AR-меню для замовлення страв у ресторанах.
Великобританія	Інтеграція блокчейн технологій	Використання блокчейну для захищених фінансових операцій та програм заохочень	Криптовалютні програми лояльності, застосування блокчейну для цифрових квитків та бронювання
Швейцарія	Кулінарні майстер-класи та онлайн-заходи	Віртуальні кулінарні майстер-класи, онлайн-дегустації та інші інтерактивні заходи для залучення клієнтів	Віртуальні кулінарні майстер-класи, дегустації онлайн, інтерактивні події з шефами через платформи
Франція	Цифровізація та автоматизація	Використання інтегрованих систем для управління готелем, ресторанами, чат-боти та штучний інтелект для обслуговування клієнтів	Інтегровані системи для автоматизації сервісу, чат-боти для відповіді на запити клієнтів

Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі [3, с. 22; 5; 15].

З табл. 2 видно, що Сполучені Штати Америки роблять акцент на використанні великих даних та штучного інтелекту задля персоналізації послуг та зменшення їх вартості. Японія демонструє лідерство у впровадженні роботизації й автоматизації, наприклад, у системах доставки та обслуговування із застосуванням роботів. Німеччина активно інтегрує

енергоощадні технології, зокрема, використовуючи поновлювані джерела енергії. Об'єднані Арабські Емірати вирізняються в безконтактних та автономних технологіях, особливо, в автоматизації послуг з обслуговування клієнтів. Південна Корея акцентує увагу на віртуальних турах та доповненій реальності, впроваджуючи ці інновації в готелях та ресторанах. Велика Британія застосовує блокчейн для забезпечення безпеки фінансових операцій та розробки програм лояльності. Швейцарія приділяє велику увагу організації онлайн-майстер-класів та інших інтерактивних заходів, що спрямовані на залучення клієнтів. Франція зосереджується на вдосконаленні систем автоматизації та цифровізації задля покращення якості обслуговування.

Глобальні тренди в інноваційних технологіях для готелів та ресторанів підкреслюють важливість стрімкого технологічного розвитку для гарантування відмінного сервісу, зниження витрат та підвищення ефективності. Вони також дозволяють бізнесу адаптуватися до мінливих потреб клієнтів та долати виклики, спричинені економічною нестабільністю. Для України це шанс переймати міжнародний досвід, адаптуючи його до місцевих умов, щоб залишатися конкурентоспроможною як під час війни, так і після її закінчення.

Інновації у готельно-ресторанній сфері відкривають нові обрії, поліпшуючи сервіс, результативність та оптимізуючи витрати. Актуальні світові тренди, як-от автоматизація, використання IoT, штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, мобільні рішення та екологічні проекти, дають змогу бізнесу швидко адаптуватися до змін ринку, задовольняти потреби сучасних клієнтів та зберігати конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Війна в Україні суттєво позначилась на готельно-ресторанному бізнесі, який зустрівся з багатьма перешкодами: втратою клієнтів, скороченням прибутків, трансформацією запитів споживачів та потребою пристосовуватись до нових викликів. Та навіть за таких скрутних умов деякі заклади знайшли шляхи вижити та розвиватись, вдаючись до сучасних технологій, корегуючи бізнес-моделі та пропонуючи потрібні послуги для внутрішньо переміщених осіб та військовослужбовців.

Одним з ключових наслідків війни для готельно-ресторанного бізнесу – відчутне падіння попиту. Війна спричиняє пошкодження критичної інфраструктури, що негативно впливає на роботу готелів та ресторанів. З початком війни чимало закладів готельно-ресторанного господарства вимушені змінювати свої стратегії, пристосовуючись до нових умов. Частина ресторанів переходить на доставку їжі та створюють спеціальні пропозиції для військових, лікарів та волонтерів. Це дозволяє їм продовжувати роботу й отримувати прибуток навіть в умовах обмеженого попиту. Значна кількість підприємств готельно-ресторанного бізнесу почала активніше використовувати цифрові технології та інноваційні рішення для підтримки роботи під час війни.

Використання онлайн-інструментів, автоматизації та штучного інтелекту (ШІ) наразі – ключовий інструмент для готельно-ресторанного бізнесу, оскільки ці технології не лише покращують ефективність і зручність для клієнтів, а й дозволяють підприємствам утримувати конкурентоспроможність навіть за нестачі ресурсів та економічної нестабільності, що притаманна періоду війни та криз.

У воєнний час, коли традиційні підходи до роботи зазнають серйозних труднощів, передові технології, як-от онлайн-замовлення та дистанційне обслуговування, стають ключовими інструментами підтримки та розвитку бізнесу у готельно-ресторанній галузі. Ці рішення не тільки допомагають зберігати контакт з клієнтами, але й дають змогу пристосовуватися до нових обставин та мінімізувати збитки. Далі наведено декілька важливих технологій, що дозволяють підприємствам продовжувати функціонувати під час війни (рис. 1).

Цифрові платформи для онлайн-замовлень та бронювання дозволяють закладам готельно-ресторанного бізнесу взаємодіяти з клієнтами, не потребуючи фізичного контакту. Безконтактні технології стали нагальною потребою в умовах війни, аби мінімізувати особисті зустрічі та забезпечити безпеку відвідувачів і персоналу. Використання онлайн-комунікацій для надання послуг дозволяє підтримувати зв'язок з клієнтами навіть без фізичної присутності [17].

Погоджуємося з думкою [18, с. 287], що ефективність просування бізнесу значно зростає за умови комплексного застосування різних цифрових інструментів, оскільки саме їхня синергія забезпечує найкращі результати у залученні та утриманні клієнтів. Успіх кампанії залежить від правильного підбору способів просування, що враховують специфіку ринку, характеристики товару або послуги, а також уподобання цільової аудиторії. Маркетинг із використанням

цифрових платформ відіграє велике значення в ринкових дослідженнях, часто навіть замінюючи звичні офлайн методи [19, с. 100].



Рис. 1. Застосування інноваційних технологій готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах війни

Джерело: сформовано та узагальнено авторами на основі [16].

Технології онлайн-замовлень, віддаленого обслуговування й автоматизації надзвичайно важливі для збереження бізнесу під час війни. Вони дають змогу підприємствам пристосовуватися до нових умов, підтримувати зв'язок з клієнтами, зменшити збитки та гарантувати комфорт і безпеку. І хоча війна створює для бізнесів серйозні виклики, правильне застосування інноваційних технологій може бути вагомою складовою успішної адаптації та виживання у кризовій ситуації.

Значення соцмереж та маркетингових платформ для підтримки бізнесу в умовах війни та економічних коливань надзвичайно велике. Ці інструменти дають змогу підприємствам, зокрема в готельно-ресторанній сфері, не тільки підтримувати зв'язок із клієнтами, але й ефективно пристосовуватись до змін на ринку, залишатись помітними та забезпечувати необхідну комунікацію з цільовою аудиторією. Соцмережі та маркетингові платформи дозволяють формувати канали для безпосередньої комунікації з цільовою аудиторією, сприяють поширенню реклами, залученню нової аудиторії, формуванню лояльності клієнтів та реалізації принципів соціальної відповідальності. Розумне та професійне використання цих інструментів дозволяє підприємствам не лише утримувати свою діяльність у кризовий період, але й сприяти зростанню, покращенню іміджу та вибудовуванню довгострокових відносин із цільовою аудиторією.

Інноваційні технології стають все важливішими для розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобальних змін, де світові тренди у сфері готельно-ресторанного бізнесу є важливими орієнтирами для українських підприємців, котрі прагнуть збільшити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені та відповідати вимогам сучасних клієнтів. В цьому контексті можна виокремити декілька ключових перспектив для розвитку інновацій в українському готельно-ресторанному секторі з урахуванням світових тенденцій (рис. 2).

У майбутньому відбудова України після війни, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі, передбачає суттєві зміни технологічних процесів та активне впровадження інноваційних рішень. Наразі багато підприємств цієї сфери вже адаптуються до сучасних викликів, застосовуючи цифрові платформи, автоматизовані системи та технології штучного інтелекту.

Після завершення воєнного конфлікту впровадження цих інструментів буде ще інтенсивнішим, адже вони відіграватимуть важливу роль у відновленні галузі та забезпеченні її подальшого розвитку.



Рис. 2. Перспективи розвитку інноваційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі України на фоні глобальних трендів

Джерело: сформовано авторами на основі [20].

Попри війну, готельний та ресторанный бізнес поступово впроваджують автоматизовані елементи: е-меню (електронне меню), користування знижками за допомогою мобільних додатків, новітні технологічні способи приготування страв та напоїв тощо [21, с. 193].

Перспективи розвитку інноваційних технологій в готельно-ресторанному секторі України після війни визначатимуться активним впровадженням світових технологій, їх пристосуванням до нових потреб клієнтів та реалій ринку. Відновлення інфраструктури сприятиме впровадженню передових технологій, покращенню безпеки, розширенню послуг для внутрішнього туризму та розвитку екологічних рішень. За допомогою технологій можна оптимізувати процеси, покращити обслуговування клієнтів, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Застосування цифрових рішень, автоматизації, сталого розвитку та маркетингових платформ допоможе підприємствам пристосуватися до нових умов і досягти тривалого успіху [21, с. 63].

Інноваційна діяльність готельно-ресторанного бізнесу спрямована на створення нового або модифікацію існуючого продукту, освоєння нових ринків збуту впровадження передових ІТ-технологій і сучасних форм організації та сучасних форм організації та управління діяльністю [23, с. 15]. Впровадження сучасних інноваційних технологій в готельно-ресторанный бізнес після війни надзвичайно важливе для його якнайшвидшого відновлення та модернізації. Використання інновацій дає змогу підвищити ефективність, гарантувати високий рівень обслуговування гостей, поліпшити безпеку, зменшити витрати та збільшити конкурентоспроможність на ринку. Це дає змогу бізнесу не тільки відновитися після важких часів війни, а й розвиватися в нових умовах, з оглядом на майбутнє.

6. Висновки

Отже, в умовах війни в Україні готельно-ресторанний сектор стикається з новими труднощами: зміни в споживчому попиті, збої в логістиці, скорочення туристичних прибутків та необхідність швидкої адаптації до економічних реалій. Водночас інноваційні технології здатні стати важливим інструментом для відновлення та адаптації бізнесу, даючи змогу йому більш ефективно функціонувати навіть в непростих умовах.

Запровадження цифрових рішень, автоматизація процесів, штучний інтелект, нові системи захисту, екологічні ініціативи та сприяння внутрішньому туризму допоможуть бізнесу не просто оговтатись від складних часів, а й стати більш сталим, результативним та орієнтованим на клієнта в майбутньому; стануть основою для адаптації до змінних умов та стимулювання розвитку готельно-ресторанної галузі в Україні.

У подальших дослідженнях пропонується сконцентруватися на технологіях щодо збільшення безпеки, що допоможе готельно-ресторанному бізнесу не тільки пристосуватися до наслідків війни, але й стати передовими у впровадженні інновацій у світі.

References

1. Tyshchuk, I. V., & Tereshchuk, O. S. (2025). Innovatsiini tekhnolohii u hotelno-restorannomu biznesi: efektyvnist, personalizatsiia, avtomatyzatsiia [Innovative technologies in the hotel and restaurant business: Efficiency, personalization, automation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-61> (in Ukrainian)
2. Tereshchuk, N. V. (2022). Innovatsiini tekhnolohii v industrii hostynnosti [Innovative technologies in the hospitality industry]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, (69), 155–162. <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-28> (in Ukrainian)
3. Vdovichen, O. H., & Palamarek, K. V. (2024). Rol svitovykh innovatsiinykh tekhnolohii u rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [The role of global innovative technologies in the development of the hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia – Innovations and Technologies in the Service and Food Industry*, 2(12), 22–27. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.3) (in Ukrainian)
4. Opanashchuk, Y. Y., Kolisnychenko, T. O., & Verhun, A. M. (2021). Svitovi dosiahnennia ta innovatsiini tekhnolohii v suchasnomu turystychnomu ta hotelno-restorannomu biznesi [World achievements and innovative technologies in the modern tourism and hotel and restaurant business]. *Problemy innovatsiino-investytsiynoho rozvytku – Problems of Innovation and Investment Development*, (27), 57–66. <https://doi.org/10.33813/2224-1213.27.2021.6> (in Ukrainian)
5. Albeshchenko, O. S., Rohova, N. V., & Onishchenko, O. D. (2024). Dosvid rozvynenykh krain u vprovadzhenni innovatsiinykh pidkhodiv v hotelno-restoranni biznes [Experience of developed countries in implementing innovative approaches in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-1> (in Ukrainian)
6. Hrebeniuk, H. M., Charkina, T. I., Martseniuk, L. V., & Pikulina, O. V. (2021). Innovatsiinyi pidkhid do rozvytku turyzmu ta hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh kryzy [Innovative approach to the development of tourism and hotel and restaurant business in Ukraine in the crisis]. *Ahrosvit*, (5-6), 57–62. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.57> (in Ukrainian)
7. Dmytryshyn, B. (2023). Innovatsii yak vyznachalniy faktor rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Innovations as a determining factor in the development of the hotel and restaurant business]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 9(42), 58–66. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1203132> (in Ukrainian)
8. Malska, M. P., & Bryhilevych, H. M. (2023). Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh [Development of the hotel and restaurant business in modern conditions]. In *Materialy KhIV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Turystychnyi ta hotelno-restoranni biznes v Ukraini: problemy rozvytku ta rehuliuвання": 23–24 bereznia 2023 roku, m. Cherkasy* [Materials of the 14th International Scientific-Practical Conference "Tourism and Hotel and Restaurant Business in Ukraine: Problems of Development and Regulation," March 23–24, 2023, Cherkasy] (Vol. 1, pp. 31–33). Cherkasy: ChDTU. <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/Malska-Bryhilevych-ROzvytok-hot-biznesu-stattya-23.pdf> (in Ukrainian)
9. Berezivska, O., Horishevskiy, P., & Bohaichuk, V. (2024). Suchasni trendy ta innovatsii u zastosuvanni tsyfrovyykh tekhnolohii u hotelno-restorannomu biznesi [Modern trends and innovations in the use of digital

- technologies in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-180> (in Ukrainian)
10. Kushniruk, V., Velychko, O., & Koval, O. (2023). Upravlinnia biznes-protsesamy v hotelno-restorannomu biznesi [Business process management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65> (in Ukrainian)
 11. Zakharova, T. V. (2025). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [The impact of digital technologies on the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14762400> (in Ukrainian)
 12. Rumiantseva, I. B., & Mendela, I. Y. (2024). Hotelna industriia Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [Ukrainian hotel industry in wartime conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02> (in Ukrainian)
 13. Brenych, O., Dmytruk, D., & Honchar, L. (2024). Perspektyvy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini: vektornyi analiz [Prospects for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine: Vector analysis]. In *Materialy konferentsii MTsND [Materials of the MTsND Conference, October 18, 2024, Vinnytsia, Ukraine]* (pp. 26–33). <https://doi.org/10.62731/mcnd-18.10.2024.001> (in Ukrainian)
 14. Kish, H. V. (2023). Innovatsiini tekhnolohii v diialnosti hotelno-restorannykh pidpriemstv [Innovative technologies in the activities of hotel and restaurant enterprises]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi – Current Issues in Modern Science*, 6(12), 65–77. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77) (in Ukrainian)
 15. Lysiuk, T. V., Tereshchuk, O. S., & Pasichnyk, M. P. (2022). Innovatsiini tekhnolohii u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Innovative technologies in the hotel and restaurant industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11> (in Ukrainian)
 16. Lysiuk, T. V. (2024). Innovatsiini rishennia v hotelno-restorannomu biznesi: tekhnolohii avtomatyzatsii ta personalizatsii posluh [Innovative solutions in the hotel and restaurant business: Automation and personalization technologies]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13> (in Ukrainian)
 17. Fostolovych, V. A., & Botsian, T. V. (2022). Mistse tsyfrovyykh trendiv v sferi hotelno-restorannoho biznesu [The place of digital trends in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii – Economics. Management. Innovations*, (31). <http://eprints.zu.edu.ua/35878/> (in Ukrainian)
 18. Raiko, D. V., Paimash, H. V., & Krolivets, I. V. (2024). Rozvytok praktyky vykorystannia instrumentiv tsyfrovoho marketynhu [Developing the practice of using digital marketing tools]. In S. Illashenko (Ed.), *Marketynh innovatsii. Innovatsii v marketynhu: Materialy Mizhnarodnoi naukovo internet-konferentsii [Marketing of Innovations. Innovations in Marketing: Materials of the International Scientific Internet Conference]* (pp. 287–290). Bielsko-Biala: WSEH. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/84843> (in Ukrainian)
 19. Raiko, D. V., Paimash, H. V., & Krolivets, I. V. (2022). Aspekty transformatsii marketynhu v tsyfrove seredovyshe [Aspects of marketing transformation in the digital environment]. In *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii: Zbirnyk materialiv VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Odesa, 26–27 veresnia [Marketing and Digital Technologies: Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference, Odesa, September 26–27]* (pp. 100–101). <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/81609> (in Ukrainian)
 20. John (n.d.). *Tekhnolohii maibutnoho u hotelnii industrii: yaki innovatsii zminiat hotelnyi biznes?* [Future technologies in the hotel industry: What innovations will change the hotel business?]. <https://hotel-solution.com.ua/news/future-technologies-in-the-hotel-industry-what-innovations-will-change-the-hotel-business> (in Ukrainian)
 21. Talapa, S., & Poliak, M. (2024). Innovatsiini tekhnolohii v restorannomu biznesi: vplyv na efektyvnist upravlinnia ta yakist obsluhovuvannia [Innovative technologies in the restaurant business: Impact on management efficiency and service quality]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 4(339), 193–200. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-339-4-31> (in Ukraine)
 22. Semchuk, Z. V., & Petryk, I. V. (2022). Ekonomika innovatsii u sferi turyzmu [The economics of innovation in tourism]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (4–5), 63–69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6577003> (in Ukrainian)
 23. Donysche-Medyanik, A., & Klyap, M. (2017). Introduction of innovations in the tourism industry: Experience of Ukraine. *Studia Universitatis “Vasile Goldis” Arad. Economics Series*, 27(1), 15–28. <https://doi.org/10.1515/sues-2017-0002>



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Зловживання у сфері благодійності та гуманітарної допомоги: кримінально-правовий аналіз

 Анна О. Кринична ^{1*} • Олег В. Старєв ² • Олег О. Олійник ³

¹ Криворізький навчально-науковий інститут Донецького державного університету внутрішніх справ (Україна). Викладач кафедри державно-правових дисциплін та безпеки життєдіяльності, аспірант.

² Миколаївський інститут розвитку людини Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна» (Україна). Аспірант Інституту права та суспільних відносин.

³ Миколаївський інститут розвитку людини Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна» (Україна). Завідувач кафедри права та інформаційних технологій, канд. юрид. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: krinyakrivbas@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.12](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.12)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті досліджується кримінально-правова характеристика зловживань у сфері благодійності та гуманітарної допомоги з акцентом на аналіз складів злочинів, передбачених статтею 201-2 Кримінального кодексу України. Ця норма встановлює відповідальність за незаконне використання гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги з метою отримання прибутку, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану та інших криз. Метою дослідження є систематизація ознак цього злочину, визначення особливостей його кваліфікації та розмежування від суміжних складів, таких як шахрайство (стаття 190), привласнення чи розтрата майна (стаття 191) та зловживання службовим становищем (стаття 364). У роботі детально розглядаються об'єкт, предмет, об'єктивна та суб'єктивна сторони злочину за статтею 201-2, а також кваліфіковані й особливо кваліфіковані склади, що включають повторність, дії групою осіб, використання службового становища чи вчинення в особливо великому розмірі. Для ілюстрації кваліфікації наведено приклади, такі як продаж гуманітарних товарів волонтером чи систематичне розпорядження майном організованою групою під час воєнного стану. Особливу увагу приділено проблемам правозастосування, зокрема складнощам із доведенням умислу, оцінкою розміру шкоди та застосуванням обтяжуючих обставин. У дослідженні використано формально-юридичний аналіз, порівняльний підхід і метод інтерпретації, а матеріалами слугували норми КК України, відповідні закони та уявні приклади з практики. Висновки підкреслюють важливість статті 201-2 для протидії зловживанням, але вказують на необхідність вдосконалення правозастосовних механізмів і підвищення координації між органами для ефективного розслідування. Робота має як теоретичне, так і практичне значення, пропонуючи рекомендації для підвищення ефективності боротьби з такими злочинами в Україні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

зловживання, благодійність, гуманітарна допомога, стаття 201-2, Кримінальний кодекс України, кваліфікація злочинів, воєнний стан.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Abuse in the Field of Charity and Humanitarian Aid: A Criminal Law Analysis

Anna Krynychna ^{1*} • Oleh Stariev ² • Oleh Oliinyk ³

¹ Kryvyi Rih Educational and Scientific Institute of Donetsk State University of Internal Affairs (Ukraine). Lecturer at the Department of State and Legal Disciplines and Life Safety, Postgraduate Student.

² Mykolaiv Institute of Human Development of the Open International University of Human Development "Ukraine" (Ukraine). Postgraduate student at the Department of Law and Information Technologies.

³ Mykolaiv Institute of Human Development of the Open International University of Human Development "Ukraine" (Ukraine). Head of the Department of Law and Information Technologies, PhD in Laws, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: krinyakrivbas@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.12](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.12)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the criminal-legal characteristics of abuses in the sphere of charity and humanitarian aid, with a focus on analyzing the elements of crimes stipulated by Article 201-2 of the Criminal Code of Ukraine. This provision establishes liability for the illegal use of humanitarian aid, charitable donations, or gratuitous assistance for profit-making purposes, an issue that gains particular relevance during martial law and other crises. The aim of the study is to systematize the features of this crime, identify the specifics of its qualification, and distinguish it from related offenses, such as fraud (Article 190), misappropriation or embezzlement of property (Article 191), and abuse of power or official position (Article 364). The paper thoroughly analyzes the object, subject, objective, and subjective elements of the crime under Article 201-2, as well as its qualified and especially qualified forms, which include recidivism, actions committed by a group of persons, abuse of official position, or perpetration on an especially large scale. Examples are provided to illustrate qualification, such as a volunteer selling humanitarian goods or an organized group systematically disposing of property during martial law. Special attention is paid to challenges in legal enforcement, including difficulties in proving intent, assessing the scale of damage, and applying aggravating circumstances. The study employs formal-legal analysis, a comparative approach, and the method of interpretation, with the materials drawn from the norms of the Criminal Code of Ukraine, relevant legislation, and hypothetical practical examples. The conclusions highlight the significance of Article 201-2 in combating abuses but point to the need for improving enforcement mechanisms and enhancing coordination among authorities for effective investigations. The research offers both theoretical insights and practical recommendations to strengthen efforts against such crimes in Ukraine.

KEYWORDS

abuse, charity, humanitarian aid, Article 201-2, Criminal Code of Ukraine, crime qualification, martial law.

1. Вступ

Сфера благодійності та надання гуманітарної допомоги, за своєю сутністю, покликана стверджувати найвищі моральні й соціальні ідеали: солідарність, альтруїзм, безкорисливість у допомозі тим, хто перебуває у складних життєвих обставинах. Однак, як це не парадоксально, саме ці високі прагнення нерідко стають об'єктом цинічних маніпуляцій, що породжують нові, складні виклики для кримінально-правової науки та правозастосовної практики. Зловживання у сфері благодійності та гуманітарної допомоги, які, здавалося б, мали б залишатися маргінальними девіаціями, натомість набувають дедалі більшого поширення, особливо в умовах соціальних криз, збройних конфліктів та надзвичайних ситуацій, коли потоки ресурсів, спрямованих на допомогу нужденним, стають привабливими для осіб із протиправними намірами.

Отже, постає нагальна потреба в науково обґрунтованому кримінально-правовому аналізі таких явищ, що передбачає не лише з'ясування їхніх правових характеристик, а й критичний перегляд існуючих механізмів кримінально-правової протидії. Водночас слід мати на увазі, що питання криміналізації та кваліфікації таких злочинних діянь неминуче стикається із низкою складних юридичних і фактичних дилем. З одного боку, необхідно забезпечити ефективне реагування на зловживання, які підривають довіру до благодійних інституцій і завдають шкоди постраждалим. З іншого ж боку, існує ризик надмірної криміналізації, що може спричинити перешкоди для діяльності добросовісних благодійних організацій (особливо тих, які функціонують в умовах правової невизначеності або працюють із високими ризиками).

Саме тому дослідження кримінально-правового аспекту зловживань у сфері благодійності потребує системного підходу, який враховував би як нормативну базу (включно з міжнародними стандартами та порівняльно-правовими напрацюваннями), так і реальні виклики, що постають перед правоохоронними органами та судами під час кваліфікації відповідних правопорушень. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз складів злочинів, передбачених кримінальним законодавством, з'ясування об'єктивних і суб'єктивних ознак цих діянь, а також оцінка ефективності наявних правових механізмів запобігання та протидії.

Відтак, ця стаття має на меті здійснити комплексне кримінально-правове дослідження зловживань у сфері благодійності та гуманітарної допомоги, визначити ключові проблеми їхнього правового регулювання та запропонувати шляхи вдосконалення відповідних механізмів відповідальності.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика кримінальної відповідальності за незаконне використання гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги набула значного розвитку в сучасній юридичній літературі. Дослідники звертають увагу на питання надмірної криміналізації, проблеми правозастосування, кваліфікаційні особливості та можливі шляхи вдосконалення законодавства.

А. В. Айдинян розглядає юридичну конструкцію кримінального правопорушення, передбаченого ст. 201-2 Кримінального кодексу України, підкреслюючи окремі її особливості та правозастосовні аспекти [1, с. 268–273]. Т. Борисенко аналізує соціальну обумовленість криміналізації незаконного використання гуманітарної допомоги, розглядаючи його як потенційний прояв надмірної криміналізації [2].

У науковій статті В. І. Гришка та З. В. Красько досліджуються правові аспекти деліктів, здійснених у межах волонтерської діяльності та гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану [3]. О. О. Дудоров і Р. О. Мовчан критично оцінюють кримінально-правову заборону щодо незаконного використання гуманітарної допомоги, вказуючи на певну сумнівність відповідної законодавчої новели [4]. В іншій їхній праці розглядаються питання кваліфікації та вдосконалення відповідного законодавства [5, с. 21–37].

В. М. Киричко аналізує системне тлумачення та практичне застосування ст. 201-2 КК України, наголошуючи на необхідності вдосконалення підходів до розуміння складу злочину [6,

с. 150–181]. Подібні аспекти порушує і Р. А. Котовщиков, який звертає увагу на деякі аспекти незаконного використання гуманітарної допомоги з метою отримання прибутку [7, с. 68].

О. В. Кришевич розглядає питання кримінальної відповідальності за нецільове використання гуманітарної допомоги, пропонуючи оцінювати такі діяння крізь призму шахрайства [8, с. 173–183]. Р. О. Мовчан у своїй праці висвітлює дискусійні питання кримінальної відповідальності за такі правопорушення [9, с. 53–57].

У дослідженні Є. А. Ободця та О. Г. Литвиненка аналізується нецільове використання гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану [10]. Н. М. Шаповалова звертається до питання суб'єкта кримінального правопорушення щодо незаконного використання гуманітарної допомоги, що є важливим для коректної кваліфікації таких злочинів [11, с. 262–268].

О. В. Швидка здійснює детальний аналіз складу кримінального правопорушення, передбаченого ст. 201-2 КК України, розглядаючи його основні ознаки та проблеми правозастосування [12, с. 213–219]. В. М. Шевців досліджує типові способи незаконного використання гуманітарної допомоги, пропонуючи класифікацію таких діянь [13].

А. В. Шевчук та О. М. Боднарук розглядають питання кримінальної відповідальності за розкрадання гуманітарної допомоги, аналізуючи наявну судову практику та законодавчі ініціативи [14]. Нарешті, І. М. Ясінь оцінює кримінально-правовий потенціал криміналізації таких діянь, пропонуючи шляхи вдосконалення відповідного законодавства [15].

Таким чином, аналіз літератури свідчить про активне наукове обговорення проблематики кримінальної відповідальності за незаконне використання гуманітарної допомоги. Більшість авторів відзначають необхідність удосконалення законодавчих норм, уточнення складу злочину та забезпечення ефективності їх застосування в умовах сучасних викликів.

3. Постановка завдання

Метою даного дослідження є кримінально-правова характеристика зловживань у сфері благодійності та гуманітарної допомоги з акцентом на склади злочинів, передбачені статтею 201-2 Кримінального кодексу України. У процесі роботи ставиться завдання систематизувати ознаки цього злочину, визначити особливості його кваліфікації та розмежувати його від суміжних складів, таких як шахрайство, привласнення майна чи зловживання службовим становищем. Дослідження спрямоване на з'ясування проблем правозастосування, пов'язаних із доведенням умислу, оцінкою розміру шкоди та специфікою обтяжуючих обставин, зокрема в умовах воєнного стану. Таким чином, робота має на меті не лише теоретичне осмислення норм кримінального права, а й розробку практичних рекомендацій для вдосконалення механізмів притягнення винних до відповідальності у цій сфері.

4. Методи та матеріали

Для досягнення поставленої мети дослідження було використано комплекс методів, що включає формально-юридичний аналіз норм Кримінального кодексу України, зокрема статті 201-2, а також порівняльний підхід для розмежування цього складу злочину з іншими статтями, такими як 190, 191 та 364. У процесі роботи застосовувався метод системного аналізу для визначення об'єкта, предмета, об'єктивної та суб'єктивної сторін злочину, а також метод інтерпретації для тлумачення законодавчих положень і приміток до статті. Матеріалами дослідження слугували текст КК України в редакції станом на 2025 рік, включаючи зміни, внесені Законами № 2155-IX від 24.03.2022, № 3233-IX від 13.07.2023 та № 3342-IX від 23.08.2023, а також положення Законів України «Про гуманітарну допомогу» та «Про благодійну діяльність та благодійні організації».

5. Результати та обговорення

Дослідження зловживань у сфері благодійності та гуманітарної допомоги, безперечно, потребує чіткого розуміння теоретичних засад, на яких ґрунтуються ці явища. Насамперед слід окреслити понятійно-категоріальний апарат, адже саме від цього залежить подальший кримінально-правовий аналіз (окремі елементи такого аналізу вже дістали відображення в

літературі [20]). Отже, що ми розуміємо під "благодійністю" та "гуманітарною допомогою" у правовому контексті? На нашу думку, ці терміни, попри певну схожість, мають різне цільове спрямування та правову природу, що вимагає їх диференціації. Благодійність, як правило, асоціюється з добровільною діяльністю, спрямованою на підтримку певних суспільних груп чи вирішення соціальних проблем. У національному законодавстві України це поняття врегульовано Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», де під благодійністю розуміється «добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених законом цілей» [16].

Водночас гуманітарна допомога, очевидно, має ширший контекст і часто пов'язана з надзвичайними ситуаціями – такими як війни, стихійні лиха чи епідемії. Її правове визначення можна знайти в Законі України «Про гуманітарну допомогу», де вона трактується як «цільова адресна безоплатна допомога в грошовій або натуральній формі» [17]. (До речі, тут уже простежується перша відмінність: гуманітарна допомога часто має державний чи міжнародний характер, тоді як благодійність – переважно приватний.) Наступним кроком є аналіз правової природи цих явищ із позиції кримінального права. Очевидно, що благодійність і гуманітарна допомога формують певні суспільні відносини, які стають об'єктом посягань у разі зловживань. Наприклад, А. В. Айдинян зазначає, що правопорушення у цій сфері, зокрема передбачені ст. 201-2 КК України, мають специфічну юридичну конструкцію, яка враховує як майновий, так і соціальний аспекти [18]. Це, на нашу думку, підкреслює необхідність розглядати такі діяння не лише як економічні злочини, а і як порушення суспільної довіри. (Принагідно зазначимо, що подібний підхід простежується і в працях О. О. Дудорова та Р. О. Мовчана, які критикують надмірну абстрактність законодавчих новел у цій сфері [4].) Не менш важливим є питання суб'єктного складу. Хто саме може бути залучений до надання чи отримання благодійності та гуманітарної допомоги?

Н. М. Шаповалова наголошує, що суб'єктом правопорушень, пов'язаних із незаконним використанням таких ресурсів, можуть бути як фізичні особи, так і представники юридичних осіб, зокрема благодійних організацій [11, с. 265]. Це, без сумніву, ускладнює кваліфікацію, адже суб'єктивна сторона злочину (наявність умислу чи необережності) потребує ретельного доведення. (Між іншим, Борисенко Т. додає, що надмірна криміналізація таких діянь може призводити до переслідування добросовісних волонтерів, що є серйозним теоретичним і практичним викликом [2].) Окремо варто звернути увагу на міжнародні стандарти.

Принципи ООН щодо гуманітарної діяльності, наприклад, акцентують на гуманності, нейтральності та неупередженості [19]. Ці засади, гадаємо, мають слугувати орієнтиром для національного законодавства, особливо коли йдеться про захист гуманітарної допомоги від зловживань. Водночас В. І. Гришко та З. В. Красько зазначають, що в умовах воєнного стану в Україні ці принципи набувають особливого значення, адже саме тоді зростає ризик деліктів у цій сфері [3]. Таким чином, теоретичні засади дослідження благодійності та гуманітарної допомоги охоплюють як їх правове визначення, так і особливості суспільних відносин, що виникають у процесі їх реалізації. На нашу думку, ключовим є розуміння того, що ці явища, попри свою соціальну спрямованість, стають вразливими до кримінальних посягань через недостатню чіткість регулювання та складність суб'єктного складу. Саме ці аспекти, здається, створюють підґрунтя для подальшого кримінально-правового аналізу, який буде розкрито в наступних розділах.

Зловживання у сфері благодійності та гуманітарної допомоги становлять серйозну загрозу суспільним відносинам, спрямованим на підтримку нужденних, особливо в умовах воєнного стану чи інших криз. У цьому розділі аналізуються склади злочинів, передбачені Кримінальним кодексом України, з особливим акцентом на статтю 201-2, яка безпосередньо регулює відповідальність за незаконне використання гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги з метою отримання прибутку, а також розглядається розмежування цього складу злочину з іншими суміжними злочинами.

Об'єктом злочину, передбаченого статтею 201-2, є суспільні відносини, що забезпечують цільове використання гуманітарної допомоги, благодійних пожертв та безоплатної допомоги, а предметом виступають товари (предмети) гуманітарної допомоги, благодійні пожертви або безоплатна допомога, визначені Законами України «Про гуманітарну допомогу» та «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Наприклад, це можуть бути продукти

харчування, медикаменти, одяг чи грошові кошти, передані для підтримки постраждалих від війни.

Об'єктивна сторона злочину за частиною 1 статті 201-2 полягає у вчиненні дій, спрямованих на продаж товарів гуманітарної допомоги, використання благодійних пожертв чи безоплатної допомоги, або укладання інших правочинів щодо розпорядження таким майном із метою отримання прибутку. Злочин вважається закінченим із моменту вчинення таких дій у значному розмірі, коли вартість перевищує 350 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, що станом на 2025 рік становить приблизно 6 125 грн. Наприклад, якщо волонтер отримав 500 кг продуктів як гуманітарну допомогу для переселенців, але продав їх на ринку за 50 000 грн, такі дії кваліфікуються за частиною 1 статті 201-2, оскільки перевищують значний розмір. Частина 2 передбачає кваліфіковані склади, такі як повторність, попередня змова групою осіб, використання службового становища чи вчинення у великому розмірі, що перевищує 17 500 грн. Частина 3 охоплює особливо кваліфіковані склади, зокрема дії організованою групою, в особливо великому розмірі (понад 52 500 грн) або під час надзвичайного чи воєнного стану. Так, якщо керівник благодійного фонду разом із двома співниками систематично продавав медикаменти, отримані як гуманітарна допомога, на суму 150 000 грн під час воєнного стану, це кваліфікується за частиною 3 статті 201-2 через наявність організованої групи та обтяжуючої обставини воєнного стану.

Суб'єктом злочину за частиною 1 статті 201-2 може бути будь-яка осудна особа, яка досягла 16 років, тоді як у частині 2 суб'єкт може бути спеціальним — наприклад, службова особа, яка використовує своє становище, як-от працівник органу влади чи благодійної організації. У частині 3 додається ознака організованої групи, що передбачає скоординовану діяльність кількох осіб. Для розмежування суб'єктів можна розглянути випадок, коли продавець гуманітарної допомоги — фізична особа без службового статусу, і його дії підпадають під частину 1, а якщо це директор фонду, який розпорядився майном через службові повноваження, то застосовується частина 2. Суб'єктивна сторона злочину характеризується прямим умислом і корисливим мотивом — бажанням отримати прибуток. Особа усвідомлює, що майно призначене для благодійних цілей, але діє всупереч цьому. Наприклад, волонтер продає гуманітарний одяг, знаючи, що він призначений для безкоштовного розподілу, а умисел підтверджується отриманням грошей та їх привласненням.

Стаття 201-2 має специфічний предмет і мету — прибуток від незаконного використання гуманітарної допомоги чи пожертв, що вимагає її відмежування від суміжних складів злочинів. Так, якщо особа обманом отримала пожертви, не маючи наміру їх передавати нужденним, наприклад, створивши фіктивний збір на лікування дитини з подальшим привласненням коштів, це кваліфікується за статтею 190 (шахрайство), а не за статтею 201-2, оскільки відсутній факт використання реальної гуманітарної допомоги. У разі, якщо службова особа привласнила гуманітарну допомогу без мети продажу, наприклад, забрала продукти додому, це підпадає під статтю 191 (привласнення чи розтрата майна), де ключова відмінність від статті 201-2 полягає у відсутності мети отримання прибутку через продаж чи інший правочин. Якщо ж посадовець передав гуманітарну допомогу «своїм» особам без прибутку, це може кваліфікуватися за статтею 364 (зловживання службовим становищем). Для ілюстрації розмежування: якщо керівник складу забрав гуманітарні продукти для себе, це стаття 191, а якщо він продав їх на ринку — стаття 201-2. Ключовою ознакою статті 201-2 є мета отримання прибутку через розпорядження майном, тому безоплатна передача гуманітарної допомоги родичам не підпадає під цю статтю, але може бути кваліфікована за іншими нормами.

Практика застосування статті 201-2 стикається з низкою труднощів. Доведення умислу, як видається, досить ускладнене, адже є об'єктивні проблеми зі встановленням, чи особа планувала отримати прибуток, чи діяла з інших мотивів. Визначення значного, великого чи особливо великого розміру залежить від точної оцінки вартості майна, що створює проблеми на етапі розслідування. Окрім того, посилення відповідальності за частиною 3 у період воєнного стану вимагає чіткого встановлення зв'язку між злочином і цими умовами. Наприклад, продаж гуманітарного генератора за 20 000 грн у мирний час кваліфікується за частиною 1 як вчинений у великому розмірі, але той самий продаж під час війни підпадає під частину 3 через обтяжуючу обставину.

Отже, стаття 201-2 КК України є спеціальною нормою, яка чітко визначає відповідальність за зловживання гуманітарною допомогою та благодійними пожертвами з метою отримання прибутку. Її розмежування з іншими складами злочинів, такими як статті 190, 191 чи 364, залежить від предмета, мети та об'єктивної сторони діяння. Правильна кваліфікація потребує ретельного аналізу обставин, особливо в умовах воєнного стану, коли суспільна небезпека таких злочинів значно зростає.

6. Висновки

Проведена вище кримінально-правова характеристика зловживань у сфері благодійності та гуманітарної допомоги дозволила дійти низки важливих висновків. Стаття 201-2 Кримінального кодексу України є ключовою нормою, яка встановлює відповідальність за незаконне використання гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги з метою отримання прибутку, вирізняючись специфічним предметом і корисливою спрямованістю. Аналіз показав, що об'єктом цього злочину є суспільні відносини, які забезпечують цільове використання таких ресурсів, а об'єктивна сторона охоплює дії, пов'язані з продажем чи іншим розпорядженням майном, вчинені у значному, великому чи особливо великому розмірі. Суб'єкт злочину може варіюватися від звичайної фізичної особи до службових осіб чи організованої групи, що впливає на кваліфікацію за різними частинами статті, тоді як суб'єктивна сторона завжди характеризується прямим умислом і мотивом збагачення.

Розмежування статті 201-2 з іншими складами злочинів, такими як шахрайство (стаття 190), привласнення майна (стаття 191) чи зловживання службовим становищем (стаття 364), залежить від мети дій, способу їх вчинення та наявності спеціального предмета злочину. Наприклад, шахрайство відрізняється обманом для заволодіння майном, а не використанням уже отриманих благодійних ресурсів, тоді як привласнення майна не передбачає обов'язкової мети отримання прибутку через продаж. Ускладнення в правозастосуванні пов'язані з доведенням умислу, точною оцінкою розміру шкоди та специфікою обтяжуючих обставин, таких як воєнний стан, що підвищує суспільну небезпеку таких діянь і вимагає посиленої відповідальності.

Таким чином, стаття 201-2 відіграє важливу роль у протидії зловживанням у сфері благодійності та гуманітарної допомоги, однак її ефективне застосування потребує чіткого тлумачення законодавчих положень і вдосконалення механізмів розслідування. Дослідження підкреслює необхідність підвищення правової обізнаності суспільства та координації між правоохоронними органами для своєчасного виявлення й припинення таких злочинів, особливо в умовах кризових ситуацій.

References

1. Aydinyan, A. V. (2022). Deiaiki osoblyvosti yurydychnoi konstruktsii kryminalnoho pravoporushennia, peredbachenogo st. 201-2 Kryminalnoho kodeksu Ukrainy [Some features of the legal construction of the criminal offense provided for in Article 201-2 of the Criminal Code of Ukraine]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, (4), 268–273. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.49> (in Ukraine)
2. Borysenko, T. (2023). Kryminalna vidpovidalnist za nezakonne vykorystannia z metoiu prybutku humanitarnoi dopomohy, blahodiinykh pozhertv abo bezoplatnoi dopomohy: proiav nadmirnoi kryminalizatsii chy sotsialno obumovlena neobkhidnist [Criminal liability for illegal use for profit of humanitarian aid, charitable donations, or free assistance: Excessive criminalization or socially justified necessity]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine*, (6), 172–180. <http://inas.nbuv.gov.ua/article/UIRN-0001430767> (in Ukraine)
3. Hryshko, V. I., & Krasko, Z. V. (2022). Delikty, zdiisneni v mezhakh volonterskoi diialnosti ta humanitarnoi dopomohy v umovakh voiennoho stanu [Offenses committed within the framework of volunteer activities and humanitarian aid under martial law]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine*, (5), 324–329. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.05.60> (in Ukraine)
4. Dudorov, O. O., & Movchan, R. O. (n.d.). Kryminalno-pravova zaborona shchodo nezakonnoho vykorystannia humanitarnoi dopomohy: sumnivna zakonodavcha novela [Criminal prohibition of illegal use of humanitarian aid: Dubious legislative novel]. *Visnyk Luhanskoho navchalno-naukovoho instytutu imeni E. O. Didorenka –*

- Bulletin of Luhansk State University of Internal Affairs named after E. Didorenko*, (2), 99–115. <https://luhbuletin.dnuvs.ukr.education/index.php/main/article/view/80> (in Ukraine)
5. Dudorov, O. O., & Movchan, R. O., & Kamenskyi, D. (2023). Kryminalna vidpovidalnist za nezakonne vykorystannia humanitarnoi dopomohy: problemy kvalifikatsii ta vdoskonalennia zakonodavstva [Criminal liability for illegal use of humanitarian aid: Problems of assessment and improvement of legislation]. *Naukovyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of Dnipro State University of Internal Affairs*, (1), 21–37. <https://visnik.dduvs.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/701/610> (in Ukraine)
 6. Kyrychko, V. M. (2023). Nezakonne vykorystannia z metoiu otrymannia prybutku humanitarnoi dopomohy, blahodiinykh pozhertv abo bezoplatnoi dopomohy (st. 201-2 KK): problemy systemnoho tлумachennia ta praktychnoho zastosuvannia i shliakhy yikh vyrishennia [Illegal use of humanitarian aid, charitable donations, or free assistance for profit (Art. 201-2 CC): Problems of systemic interpretation and practical application and ways to solve them]. *Visnyk asotsiatsii kryminalnoho prava Ukrainy – Bulletin of the Association of Criminal Law of Ukraine*, 1(19), 150–181. <https://doi.org/10.21564/2311-9640.2023.19.281125> (in Ukraine)
 7. Kotovshchikov, R. A. (2023). Nezakonne vykorystannia z metoiu otrymannia prybutku humanitarnoi dopomohy, blahodiinykh pozhertv abo bezoplatnoi dopomohy: deiaki aspekty [Illegal use of humanitarian aid, charitable donations, or free assistance for profit: Some aspects]. *Aktualni doslidzhennia pravovoi ta istorychnoi nauky – Current Research in Legal and Historical Sciences*, (47). https://www.lex-line.com.ua/?go=full_article&id=3494 (in Ukraine)
 8. Kryshevych, O. V. (2022). Kryminalna vidpovidalnist za netsilove vykorystannia humanitarnoi dopomohy chy ody z vydiv shakhraistva [Criminal liability for misuse of humanitarian aid or one of the types of fraud]. *Visnyk asotsiatsii kryminalnoho prava Ukrainy – Bulletin of the Association of Criminal Law of Ukraine*, 1(17), 173–183. <https://doi.org/10.21564/2311-9640.2022.17.258361> (in Ukraine)
 9. Movchan, R. O. (2022). Pro deiaki dyskusiini pytannia kryminalnoi vidpovidalnosti za nezakonne vykorystannia humanitarnoi dopomohy [On some controversial issues of criminal liability for the illegal use of humanitarian aid]. In I. V. Hloviuk, N. R. Lashchuk, V. V. Navrotska, I. R. Serkevych, & N. I. Ustrytska (Eds.), *Kryminalna yustytisia v Ukraini: realii ta perspektyvy: Materialy Kruhlolo stolu (23 veresnia 2022 roku)* [Criminal justice in Ukraine: Realities and prospects: Materials of the Round Table (September 23, 2022)] (pp. 53–57). Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050385.pdf> (in Ukraine)
 10. Obodets, Y. A., & Lytvynenko, O. G. (2022). Netsilove vykorystannia humanitarnoi dopomohy pid chas voiennoho stanu [Misuse of humanitarian aid during martial law]. In Y. V. Baulin & Y. A. Ponomarenko (Eds.), *Kryminalno-pravovi vidpovid na vyklyky voiennoho stanu v Ukraini: Materialy mizhnarodnoi naukovoï konferentsii, m. Kharkiv, 5 travnia 2022 r.* [Criminal law responses to the challenges of martial law in Ukraine: Materials of the international scientific conference, Kharkiv, May 5, 2022] (pp. 273–276). Kharkiv: Pravo. <https://surl.li/ccpyma> (in Ukraine)
 11. Shapovalova, N. M. (2024). Subiekt kryminalnoho pravoporushennia shchodo nezakonnogo vykorystannia humanitarnoi dopomohy, blahodiinykh pozhertv ta bezoplatnoi dopomohy z metoiu otrymannia prybutku [The subject of a criminal offense regarding the illegal use of humanitarian aid, charitable donations and free aid for profit]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (42), 262–268. <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1393> (in Ukraine)
 12. Shvydka, O. V. (2023). Analiz skladu kryminalnoho pravoporushennia, peredbachenogo stateiu 201-2 Kryminalnoho kodeksu Ukrainy [Analysis of the composition of the criminal offense provided for in Article 201-2 of the Criminal Code of Ukraine]. *Nove ukrainske pravo – New Ukrainian Law*, (3), 213–219. <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.3.30> (in Ukraine)
 13. Shevtsiv, V. M. (2022). Typovi sposoby nezakonnogo vykorystannia z metoiu otrymannia prybutku humanitarnoi dopomohy, blahodiinykh pozhertv abo bezoplatnoi dopomohy [Typical ways of illegal use of humanitarian aid, charitable donations, or free assistance for profit]. *Visnyk Penitentsiarnoi asotsiatsii Ukrainy – Bulletin of the Penitentiary Association of Ukraine*, (2), 49–58. <https://doi.org/10.34015/2523-4552.2022.2.06> (in Ukraine)
 14. Shevchuk, A. V., & Bodnaruk, O. M. (2022). Kryminalna vidpovidalnist za rozkradannia humanitarnoi dopomohy [Criminal liability for the misappropriation of humanitarian aid]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 72(2), 184–191. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2022_72%282%29_32 (in Ukraine)
 15. Yasin, I. M. (2024). Kryminalno-pravovyi potentsial kryminalizatsii nezakonnogo vykorystannia z metoiu otrymannia prybutku humanitarnoi dopomohy, blahodiinykh pozhertv abo bezoplatnoi dopomohy [Criminal-legal potential of criminalizing the illegal use of humanitarian aid, charitable donations, or free assistance for

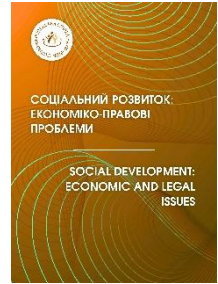
- profit]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, (2), 644–648. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.107> (in Ukraine)
16. Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii: Zakon Ukrainy vid 5 lypnia 2012 roku № 5073-VI [On charitable activities and charitable organizations: Law of Ukraine dated July 5, 2012 № 5073-VI]. (2012). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> (in Ukraine)
 17. Pro humanitarnu dopomohu: Zakon Ukrainy vid 22 zhovtnia 1999 roku № 1192-XIV [On humanitarian aid: Law of Ukraine dated October 22, 1999 № 1192-XIV]. (1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14> (in Ukraine)
 18. Kryminalnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 5 kvitnia 2001 roku № 2341-III [Criminal Code of Ukraine: Law of Ukraine dated April 5, 2001 № 2341-III]. (2001). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (in Ukraine)
 19. Rezoliutsiia Generalnoi Asamblei OON 46/182 vid 19 hrudnia 1991 roku “Posylennia koordynatsii humanitarnoi dopomohy v nadzvychainykh sytuatsiiakh, shcho nadaietsia systemoiu Orhanizatsii Obiednanykh Natsii” [UN General Assembly Resolution 46/182 of December 19, 1991 “Strengthening the coordination of humanitarian emergency assistance of the United Nations”]. (1991). https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/resolutions/46-182.shtml (in Ukraine)
 20. Stariev, O. (2024). Principles of administrative and legal regulation of humanitarian aid in Ukraine. In *Innovative potential of socio-economic development of productive forces of the region* (pp. 327–350). Opole: Academy of Applied Sciences – Higher School of Management and Administration in Opole. <https://www.wsza.opole.pl/wp-content/uploads/2024/06/INNOVATIVE-POTENTIAL-OF-SOCIO-ECONOMIC.pdf>



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Правові засади функціонування єдиної системи обліку інформації про пошкоджене та знищене майно внаслідок збройної агресії росії

Ігор В. Семенов  ¹

¹ Національний університет водного господарства та природокористування (Україна).
Аспірант кафедри конституційного права та галузевих дисциплін.

* Автор-кореспондент, e-mail: i.v.semenov@nuwm.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідниця

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.17](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.17)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Мета цього дослідження полягає в комплексному аналізі правових засад функціонування єдиної системи обліку інформації про пошкоджене та знищене майно внаслідок збройної агресії російської федерації проти України, виявленні недоліків чинного правового регулювання та обґрунтуванні шляхів удосконалення національного компенсаційного механізму в контексті міжнародних можливостей відшкодування воєнних збитків. Результати дослідження засвідчують, що створена в Україні єдина система обліку виконує критично важливу функцію централізованого збору доказової бази для реалізації компенсаційних програм і майбутнього міжнародного механізму. Встановлено структурні елементи системи: операційне управління покладено на Міністерство розвитку громад та територій, технічне забезпечення здійснює державне підприємство у сфері управління Міністерства цифрової трансформації. Визначено об'єкти обліку, процедури валідації даних та категорії користувачів з відповідними правами доступу. Виявлено ключову системну проблему – відсутність технічної та інституційної інтеграції між державним та міжнародним реєстрами збитків, що створює ризики втрати даних, дублювання інформації та ускладнює формування цілісного досьє збитків для міжнародних компенсаційних процедур. Обґрунтовано необхідність удосконалення правового регулювання через інституційну та технічну інтеграцію національного і міжнародного реєстрів, уніфікацію норм щодо класифікації майна та процедур фіксації збитків. Доведено, що ефективне функціонування єдиної системи обліку залежить від координації між державними органами, місцевою владою та громадянами, розробки уніфікованого алгоритму дій та забезпечення балансу між публічністю інформації та захистом персональних даних. Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні конкретних напрямів удосконалення національного компенсаційного механізму як складової повоєнної відбудови України.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

реєстр пошкодженого майна, компенсація, відшкодування шкоди, повномасштабне вторгнення, військова агресія, облік збитків, національний компенсаційний механізм.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Legal Foundations for the Functioning of the Unified System for Recording Information about Damaged and Destroyed Property Resulting from Russian Armed Aggression

Igor Semenov  ¹ *

¹ National University of Water and Environmental Engineering (Ukraine). PhD Student at the Department of Constitutional Law and Sectoral Disciplines.

* Corresponding Author, e-mail: i.v.semenov@nuwm.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.3.17](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.17)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The objective of this study lies in conducting a comprehensive analysis of the legal foundations governing the functioning of the unified system for recording information about damaged and destroyed property resulting from the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, identifying deficiencies in current legal regulation, and substantiating pathways for improving the national compensation mechanism within the context of international possibilities for war damage reparations. The methodological framework is grounded in the application of a systemic-structural method for examining the organizational-legal architecture of the state register of damaged property and its interaction with the international damage register, comparative legal analysis for juxtaposing Ukrainian legislation with international initiatives, particularly the “Riga Principles.” Additionally, a formal-juridical method has been employed for studying normative-legal acts regulating the functioning of the accounting system, and a functional approach for analyzing the roles of various categories of register users in the process of documenting and compensating damages. The research findings demonstrate that the unified accounting system established in Ukraine performs a critically important function of centralized collection of evidentiary foundations for implementing compensation programs and future international mechanisms. The structural elements of the system have been determined: operational management is assigned to the Ministry of Communities and Territories Development, while technical support is provided by a state enterprise within the management sphere of the Ministry of Digital Transformation. The objects of accounting, data validation procedures, and user categories with corresponding access rights have been identified. A key systemic problem has been revealed – the absence of technical and institutional integration between the national and international damage registers, which creates risks of data loss, information duplication, and complicates the formation of comprehensive damage dossiers for international compensation procedures. The study substantiates the necessity for improving legal regulation through institutional and technical integration of national and international registers, unification of norms regarding property classification and damage recording procedures. It has been demonstrated that the effective functioning of the unified accounting system depends upon coordination among state authorities, local government, and citizens, the development of a unified action algorithm, and ensuring balance between information publicity and personal data protection. The practical significance of the research lies in substantiating specific directions for improving the national compensation mechanism as a component of Ukraine’s post-war reconstruction.

KEYWORDS

register of damaged property, compensation, damages, full-scale invasion, military aggression, damage registration, national compensation mechanism.

1. Вступ

Збройна агресія російської федерації проти України, що розпочалася у 2014 році та перейшла у фазу повномасштабного вторгнення у 2022 році, спричинила безпрецедентні за масштабами втрати серед цивільного населення, а також широкомасштабні руйнування об'єктів житлової, комунальної та промислової інфраструктури. У зв'язку з цим перед державою постала гостра необхідність у створенні комплексної, прозорої та ефективної системи відшкодування шкоди, завданої як фізичним, так і юридичним особам. На сьогоднішній день проблема компенсації за знищене або пошкоджене майно набуває вкрай важливого значення не лише з огляду на гуманітарні та соціальні потреби постраждалого населення, але й як важливий інструмент відновлення справедливості, захисту прав власності та зміцнення довіри до органів публічного адміністрування.

Створення цілісної, ефективної та нормативно врегульованої системи фіксації та обліку інформації про пошкоджене та знищене майно має стати не лише інструментом державного управління, а й ключовим механізмом реалізації прав постраждалих громадян на справедливе відшкодування завданої шкоди.

В умовах війни та подальшої відбудови важливо не лише забезпечити збір достовірної інформації, а й гарантувати її юридичну силу, зокрема як доказову базу у національних та міжнародних компенсаційних механізмах. Саме від чіткості, правової визначеності та прозорості роботи такої системи залежить подальше надання компенсацій, ефективне планування відновлення територій, а також дотримання міжнародних зобов'язань України у сфері дотримання прав людини. Це в повній мірі корелюється з міжнародним досвідом побудови відповідних облікових систем і реєстрів в постконфліктних державах, де облік майнових втрат був критичним для відновлення прав населення та подальшого розвитку. В умовах, що склалися, Україна повинна не лише створити таку систему, а й закріпити її ефективне функціонування в нормативно-правовій площині. Водночас на сучасному етапі окремі вади функціонування єдиної системи обліку відомостей виявляються переважно у процесі її практичного застосування та поглибленого наукового аналізу.

Правове осмислення та наукове обґрунтування засад функціонування єдиної системи обліку інформації про пошкоджене та знищене майно є вкрай актуальним, оскільки сприяння побудові прозорого, справедливого і дієвого механізму фіксації втрат та гарантування компенсацій є не лише обов'язком держави перед громадянами, але й складовою повноцінної повоєнної відбудови.

2. Огляд літературних джерел

Серед науковців, які внесли вагомий вклад у дослідження поставленого питання, слід відзначити С. Комнатного [13], Є. Косарецького, А. Анісімову [1], С. Куцака, Е. Писареву [19], О. Гавриленка, В. Махінчука [17], які у своїх наукових доробках приділяють увагу комплексному аналізу правових засад відшкодування майнової шкоди, завданої військовими діями росії. Крім цього, слід звернути увагу на наукові праці Н. В. Мартиненка, С. О. Кравцова, Б. П. Карнауха та інших, які досліджують специфічність національних механізмів обстеження та фіксації заподіяних збитків, обґрунтовують шляхи міжнародного судового захисту, чим створюють міцну наукову та правову основу для функціонування єдиної системи обліку пошкодженого майна, яка не лише фіксує завдану шкоду, а й забезпечує механізми компенсації та відновлення справедливості для постраждалих громадян та підприємств України.

3. Постановка завдання

Завдання цього дослідження полягають у всебічному аналізі правових механізмів, що регулюють діяльність єдиної системи обліку пошкодженого та знищеного майна внаслідок російської агресії, з особливою увагою до виявлення структурних недоліків та правових прогалин у її функціонуванні. Дослідження спрямоване на комплексне вивчення взаємодії між національним та міжнародним рівнями компенсаційних механізмів, зокрема співвідношення

державного реєстру пошкодженого майна з міжнародним реєстром збитків у контексті «Ризьких принципів» та інших міжнародних ініціатив. Окреме завдання становить аналіз організаційно-правової архітектури системи обліку, визначення категорій користувачів реєстру та процедур доступу до інформації. Дослідження також має на меті розробити пропозиції щодо удосконалення правового регулювання через інституційну інтеграцію реєстрів та уніфікацію процедур класифікації майна, що в сукупності має забезпечити ефективність національного компенсаційного механізму як складової систем повоєнної відбудови України.

4. Методи та матеріали

Методологічна база ґрунтується на застосуванні системно-структурного методу для дослідження організаційно-правової архітектури державного реєстру пошкодженого майна та його взаємодії з міжнародним реєстром збитків, порівняльно-правового аналізу для зіставлення українського законодавства з міжнародними ініціативами, зокрема «Ризькими принципами». Також застосовано формально-юридичний метод для вивчення нормативно-правових актів, що регулюють функціонування системи обліку, та функціональний підхід до аналізу ролей різних категорій користувачів реєстру в процесі документування та компенсації збитків.

5. Результати та обговорення

Одним із першочергових викликів, що постали перед територіальними громадами України в умовах воєнного стану, стало документування масштабів руйнувань житлового фонду, зумовлених збройною агресією російської федерації (надалі – *рф*). Важливість належної фіксації та обліку пошкоджень полягає не лише у потребі відновлення інфраструктури, а й у забезпеченні справедливого відшкодування збитків, заподіяних громадянам.

Як показують сучасні дослідження правової природи воєнних компенсацій [20], ефективність національного компенсаційного механізму безпосередньо залежить від якості правового регулювання та технічної досконалості систем обліку збитків.

В контексті створення ефективної системи відшкодування шкоди, завданої збройною агресією *рф* проти України, ключову роль відіграє взаємодія національних та міжнародних підходів до оцінки й обліку збитків [11]. У цьому контексті особливе значення мають так звані «Ризькі принципи», тобто концептуальні засади, які були розроблені за участі міжнародних експертів і затверджені Радою Європи в межах підготовки до функціонування спеціалізованого міжнародного реєстру збитків. Згідно з цими принципами, створення всеосяжного механізму компенсації повинно спиратися на узгодженість і взаємодоповнюваність національних та міжнародних підходів, включаючи уніфікацію методик збору та опрацювання претензій [8].

Одним із центральних підходів у цьому контексті можна виділити так званий «висхідний підхід» (*bottom-up approach*), за яким ініціатива щодо фіксації та оцінки збитків, завданих внаслідок агресії, йде від постраждалих осіб та місцевих громад [8]. У межах цього підходу Україна вже впровадила національні механізми збору інформації, зокрема через реєстр пошкодженого та знищеного майна (надалі – *Національний реєстр збитків*), який за своєю правовою сутністю в перспективі мав би стати органічною складовою глобального компенсаційного механізму.

14 листопада 2022 року Генеральна Асамблея ООН ухвалила Резолюцію ES-11/5, яка визнала право жертв та держави Україна на відшкодування шкоди згідно з міжнародним правом і відповідно закликала до створення міжнародного реєстру для фіксації доказів та інформації про заяви щодо збитків, втрат або шкоди, завданих усім постраждалим фізичним та юридичним особам, а також державі Україна, в результаті протиправних дій *рф* в Україні [22].

У відповідь на цю резолюцію, 17 травня 2023 року Рада Європи, представники Європейського Союзу, а також Канада, Японія та США створили Міжнародний реєстр збитків, завданих агресією російської федерації проти України (надалі – *Міжнародний реєстр збитків*). Цей реєстр створений та функціонує для документального обліку доказів та інформації, що стосуються заяв про відшкодування збитків, втрат чи шкоди, завданих 24 лютого 2022 року або пізніше на території України в межах її міжнародно визнаних кордонів, включаючи її територіальні води [9]. Практичне впровадження Міжнародного реєстру збитків є втіленням

комплексного управління політикою відшкодування, що включає розробку консолідованого інструменту, відповідного бюджетного планування та узгодженості законодавства, яке регулює всю систему відповідних заходів, і передбачає забезпечення прав та засобів правового захисту для осіб, постраждалих від війни, керуючись при цьому підходом, орієнтованим на інтереси постраждалих осіб.

У сучасних умовах, коли Україна продовжує зазнавати масштабної шкоди внаслідок збройної агресії РФ, актуальним постає завдання створення і функціонування національної цифрової системи, яка зможе забезпечити системне, прозоре й ефективне управління процесами обліку, оцінки та компенсації збитків [13]. В цьому контексті мова йде про формування єдиного інформаційного простору, що інтегрує наявні державні реєстри, сервіси й програмні рішення в межах централізованої платформи. Така консолідована цифрова система виконує кілька функціональних завдань, зокрема централізацію та уніфікацію даних, інтеграцію з міжнародними стандартами та системами, автоматизацію процесів, забезпечення доступу кожної заінтересованої особи, забезпечення прозорості і підзвітності, а також забезпечення безпеки та захисту персональних даних.

Реалізація поставлених завдань може бути здійснена за допомогою об'єднання існуючих баз даних, таких як Національний реєстр збитків, Єдиний державний реєстр судових рішень, Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, Міжнародний реєстр збитків та інших, що забезпечить єдиний доступ до верифікованої інформації щодо об'єктів пошкодження, прав власності, результатів технічного обстеження, експертних оцінок тощо. При цьому потрібно враховувати міжнародну практику, зокрема методологію оцінки збитків, що дозволить забезпечити сумісність з Міжнародним реєстром збитків і майбутнім компенсаційним механізмом [19].

Також, доцільно враховувати і використовувати інструменти автоматизованої верифікації документів, геопросторової прив'язки об'єктів та алгоритмів аналітики, що значно прискорюють процеси прийняття рішень, підвищують точність оцінки шкоди та зменшують навантаження на державні органи. Важливо відзначити, що така система повинна мати функціонал для взаємодії з громадянами через зручні електронні сервіси, такі як портал «Дія» [7; 10; 12], що дозволяють подавати повідомлення про пошкодження майна, відстежувати статус розгляду заяв та отримувати консультації і відповідно запровадження такої системи є стратегічним завданням держави, що дозволить не лише оперативно реагувати на наслідки воєнних дій, але й слугуватиме доказовою базою в майбутніх міжнародних компенсаційних процесах щодо стягнення збитків з країни-агресора.

Таким чином, «Ризькі принципи» не лише окреслюють загальні засади функціонування майбутнього механізму, а й створюють правову і методологічну основу для гармонізації дій на національному та міжнародному рівнях, що є критично важливим для побудови справедливої і прозорої системи відшкодування. З цією метою Кабінетом Міністрів України було ухвалено низку нормативно-правових актів, серед яких ключовим є Постанова № 380 від 26 березня 2022 року, яка передбачає створення Національного реєстру збитків [4].

Так, насамперед слід звернути увагу, що за приписами нормативних актів операційне управління Національним реєстром збитків покладено на Міністерство розвитку громад та територій України. Це означає, що саме цей центральний орган виконавчої влади відповідає за організаційне забезпечення ведення та функціонування Національного реєстру збитків, включаючи прийняття рішень щодо його модифікації, надання роз'яснень з питань ведення реєстру, організацію електронної взаємодії з іншими державними електронними інформаційними ресурсами, а також контроль за функціонуванням реєстру тощо [3; 4; 16].

Належне технологічне та організаційне забезпечення покладене на адміністратора Національного реєстру збитків, яким відповідно до законодавства, є державне підприємство, що перебуває у сфері управління Міністерства цифрової трансформації України. Такий підхід обумовлений необхідністю створення системи, що відповідає високим стандартам кібербезпеки, надійності, відкритості й сумісності, зокрема інтеграції з іншими реєстрами з урахуванням змін законодавства та потреб користувачів, забезпечуючи при цьому захист інформації в реєстрі, її цілісність, автентичність та конфіденційність, а також здійснює заходи з контролю доступу [4; 15; 16].

Об'єктами обліку в Національному реєстрі збитків є такі основні категорії, як пошкоджене або знищене нерухоме майно, тобто індивідуальні житлові будинки, квартири, дачні будівлі, комерційні споруди, об'єкти інфраструктури, господарські будівлі тощо, які зазнали фізичного впливу внаслідок бойових дій, терористичних актів або диверсій, спричинених військовою агресією РФ за обов'язкових умов наявності інформації про технічний стан об'єкта, ступінь його пошкодження, адресне розташування та наявність правовстановлюючих документів, відомості про власників, співвласників, орендарів або інших осіб, що мали законні права на знищене чи пошкоджене майно, а також відомості про вартісну оцінку втрат, результати технічного обстеження будівель, розрахунок потреб для відновлення майна або його заміни, що відображаються в результатах експертних висновків, фотографічних матеріалах, відео, супровідних документах, які підтверджують обсяг та характер завданої шкоди, а також стан відновлення об'єктів, що передбачає фіксацію прогресу відновлювальних робіт і дозволяє органам влади оперативно коригувати програми підтримки та фінансування відновлення [2; 4]. З метою гарантування достовірності даних передбачена процедура попередньої валідації, яка включає аналіз джерел та запити до уповноважених державних органів, а також технічну верифікацію або співставлення даних, що дозволяє розрізнити актуальні реєстрові дані та архівні записи. Належна уніфікація та систематизація даних може бути досягнута за умови дотримання національних стандартів опрацювання інформації, які закріплені, зокрема, в Кодифікаторі адміністративно-територіальних одиниць, затверджений наказом Мінрегіону [18], Державному класифікаторі будівель і споруд ДК 018-2000 [21] тощо.

Також, одним із ключових елементів функціонування Національного реєстру збитків є чітке нормативне визначення кола його користувачів, їхніх можливостей та умов доступу до відповідної інформаційної системи [5; 16]. Коло користувачів реєстру структуровано відповідно до функціональних ролей, які вони виконують у системі оцінки, документування, обліку та відшкодування збитків і відповідно їх умовно можна умовно розподілити на категорії. До першої категорії можна віднести органи державної влади та місцевого самоврядування, які користуються Національним реєстром збитків з метою реалізації делегованих повноважень щодо фіксації фактів пошкодження майна, ухвалення рішень про компенсацію, надання адміністративних та соціальних послуг. До другої категорії слід віднести операційних та технічних суб'єктів, що мають повноваження щодо збору, верифікації та обробки технічної інформації щодо стану пошкодженого майна. В свою чергу, до третьої категорії можемо умовно віднести так званих посередників, які за своєї правовою суттю діють як інституційна ланка, що сполучає громадянина та державну систему. Також до окремих категорій можемо віднести представників інтересів власників, об'єднання співвласників, управителів житлових будинків, кооперативи тощо, а також фінансових агентів та інвесторів, які здійснюють фінансування придбання нового житла на умовах компенсації, а також суб'єкти, що адмініструють житлові сертифікати [6].

Доступ до Національного реєстру збитків здійснюється через спеціальний електронний кабінет конкретного користувача після проходження процедури ідентифікації та автентифікації з використанням інтегрованої системи електронної ідентифікації, що дозволяє гарантувати безпеку даних, дотримання законодавства у сфері захисту персональної інформації, а також забезпечити фіксацію всіх дій у системі. Як випливає з досліджень С. В. Комнатного, ефективно управління інформацією про пошкоджене та знищене майно можливе лише за умови чіткого визначення прав і обов'язків усіх учасників цього процесу, що забезпечує правову визначеність і підзвітність [13]. Таким чином, інституційно-правове регулювання статусу користувачів зазначеного реєстру є важливою частиною загальної моделі електронного урядування у сфері відновлення житла, що забезпечує не лише технічну реалізацію обліку пошкоджень, а й правовий захист інтересів громадян і ефективність державної політики відшкодування збитків.

Інформація, яка вноситься до Національного реєстру збитків, є, за загальним правилом, відкритою та загальнодоступною. Водночас законодавством визначено винятки, що стосуються персональних даних фізичних осіб, зокрема реєстраційних номерів облікових карток платників податків, паспортних даних, місця проживання, а також відомостей з обмеженим доступом або тих, що становлять державну таємницю. Таким чином, встановлюється баланс між публічністю інформації та захистом персональних прав осіб, інформація про яких внесена до реєстру. Процедура оприлюднення даних з Національного реєстру збитків відповідає положенням

Закону України «Про доступ до публічної інформації», а саме, інформація, визначена як публічна, регулярно передається на Єдиний державний веб-портал відкритих даних. Цей процес здійснюється в автоматизованому режимі шляхом інформаційної взаємодії відповідних систем.

В свою чергу, здійснення процесу фіксації пошкоджень часто лягає на плечі органів місцевого самоврядування та громадян, що в результаті проявляється у практичних проблемах реалізації передбачених процедур, зокрема у недостатності ресурсів для проведення технічного обстеження будівель, відсутності об'єктивної можливості оглянути пошкоджені об'єкти через окупацію чи воєнні дії, недостатній обізнаності мешканців про процедури подання заяв на фіксацію пошкоджень і відсутність єдиної методики проведення таких обстежень, що ускладнює подальше надання компенсацій або відновлення об'єктів. Слід погодитися із тезою С. Комнатного та інших науковців, що низький рівень координації між державними органами, місцевою владою та громадянами свідчить про необхідність удосконалення існуючих механізмів фіксації збитків і розробки уніфікованого алгоритму дій, адаптованого до потреб різних регіонів України [13; 14].

Кожен суб'єкт має право на доступ до інформації про запити щодо власної особи, зміну або видалення даних, а також щодо передачі інформації іншим державним інформаційним системам шляхом подачі відповідного запиту в електронній формі, відповідь на який формується автоматично програмними засобами відповідного реєстру. Документообіг реалізується відповідно до законів України «Про електронні документи та електронний документообіг» та «Про електронні довірчі послуги», що передбачає обов'язкове застосування кваліфікованого електронного підпису та реєстраційного номера документа з хеш-структурою. Слід наголосити, що всі електронні документи, подані до Національного реєстру збитків, мають однакову юридичну силу з їх паперовими аналогами, що за своєю сутністю забезпечує юридичну визначеність усіх процесів, пов'язаних із документальним оформленням фактів пошкодження або знищення майна, а також полегшує адміністрування компенсаційних процедур.

6. Висновки

В результаті проведеного дослідження вдалося встановити, що створення єдиної системи обліку інформації про пошкоджене та знищене майно стало надзвичайно важливим та своєчасним кроком у межах реагування України на наслідки збройної агресії РФ. Національний реєстр збитків вже виконує критично важливу функцію забезпечення централізованого збору та збереження доказової бази, необхідної як для реалізації програм компенсацій, так і для майбутнього юридичного захисту інтересів України на міжнародному рівні.

Однак аналіз правових і технічних засад функціонування реєстру виявив низку концептуальних проблем, що потребують нагального вирішення. Однією з них є відсутність зв'язку між Національним реєстром збитків та Міжнародним реєстром збитків, що спричиняє розмежування інформаційних потоків, унеможливорює пряме перенесення даних, створює ризики дублювання чи втрати даних, а також значно ускладнює формування цілісного національного дос'є збитків. Відсутність уніфікованого підходу до обробки заяв та оцінки шкоди також ускладнює подальше узгодження національного механізму з міжнародними ініціативами, які будуть задіяні для майбутніх компенсацій заданих війною збитків.

Таким чином, удосконалення правових засад та технічної інфраструктури через інституційну та технічну інтеграцію Національного реєстру збитків та Міжнародного реєстру збитків; уніфікація правових норм у частині класифікації майна, типології збитків і процедури їх фіксації та забезпечення прозорості сприятиме ефективнішій роботі Національного реєстру збитків як адміністративного інструменту фіксації збитків, що, у свою чергу, забезпечить більш справедливу та прозору реалізацію прав громадян України на компенсацію, зміцнить доказову базу для майбутніх міжнародних процедур відшкодування.

Перспективи подальших досліджень включають аналіз міжнародного досвіду функціонування компенсаційних систем у постконфліктних державах та розробку методології оцінки ефективності національного реєстру.

References

1. Anisimova, A. (2020). Vidshkoduвання zbytkiv, zavdanykh poshkodzhenniam abo znyshchenniam zhytla vnaslidok zbroinoho konfliktu [Recovery of losses caused by damage or destruction of housings due to armed conflict]. *Entrepreneurship, Economy and Law*, (7), 13–17. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.02> (in Ukrainian)
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017, April 12). On approval of the procedure for conducting surveys of commissioned construction objects (Resolution No. 257). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/257-2017-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, March 20). On approval of the procedure for determining damage and losses caused to Ukraine as a result of armed aggression of the Russian Federation (Resolution No. 326). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, March 26). On collection, processing and accounting of information about damaged and destroyed real estate as a result of hostilities, terrorist acts, sabotage caused by military aggression of the Russian Federation (Resolution No. 380). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/380-2022-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023, April 21). On approval of the procedure for providing compensation for the restoration of certain categories of real estate objects damaged as a result of hostilities, terrorist acts, sabotage caused by armed aggression of the Russian Federation, using the electronic public service “eRecovery” (Resolution No. 381). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2023-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023, May 30). On approval of the procedure for providing compensation for destroyed real estate objects (Resolution No. 600). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2023-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
7. Compensation for damaged or destroyed property. (n.d.). Diia. Portal of State Services of Ukraine. <https://diia.gov.ua/services/kompensaciya-za-poshkodzhene-majno>
8. Council of Europe. (2023). Declaration of the informal conference of ministers of justice of the Council of Europe “On the path to justice for Ukraine: Advancing accountability, reuniting children with their families, and supporting the resilience of its justice system” (Adopted September 11, 2023, Riga, Latvia). <https://rm.coe.int/moj-declaration-riga-principles-final-en/1680ac8728>
9. Council of Europe. (2023). Resolution CM/Res(2023)3 establishing the enlarged partial agreement on the register of damage caused by the aggression of the Russian Federation against Ukraine (Adopted at the 1466th meeting of the Ministers’ Deputies on May 12, 2023). <https://rm.coe.int/0900001680ab2595>
10. Diia. Portal of State Services of Ukraine. (n.d.). Report damaged property. <https://diia.gov.ua/services/poshkodzhene-majno>
11. Government of Ukraine. (2022). *Prem’ier-ministr Ukrainy, kerivnytstvo YeS ta Svitovoho banku prezentuvaly zvit “Shvydka otsinka zavdanoi shkody ta potreb na vidnovlennia”* [Prime Minister of Ukraine, EU and World Bank leadership presented the report “Rapid assessment of damage and recovery needs”]. <https://www.kmu.gov.ua/news/premier-ministr-ukrainy-kerivnytstvo-ies-ta-svitovoho-banku-prezentuvaly-zvit-shvydka-otsinka-zavdanoi-shkody-ta-potreb-na-vidnovlennia> (in Ukrainian)
12. International register of damages [Reparations]. (n.d.). Diia. Portal of State Services of Ukraine. <https://diia.gov.ua/services/categories/gromadyanam/reparatsii-mizhnarodnyi-reiestr-zbytkiv>
13. Komnatnyi, S. O. (2022). Pravovi ta metodolohichni problemy obstezhennia poshkodzhennykh i znyshchenykh unaslidok zbroinoi ahresii zhytlovykh ob’iektiv ta otsinky zbytkiv [Legal and Methodological Problems of Examining Damaged and Destroyed Housing Objects as a Result of Military Aggression and Damage Assessment]. *Philosophical and Methodological Problems of Law*, 2(24), 64–69. <https://doi.org/10.33270/02222402.64> (in Ukrainian)
14. Kroitor, V. A. (2024). Kompensatsiia za znyshcheni ob’iekty nerukhomoho maina vnaslidok boiovykh dii, terorystychnykh aktiv, dyversii [Compensation for destroyed real estate objects due to hostilities, terrorist acts, and sabotage]. *Analytical and Comparative Jurisprudence*, (4), 122–128. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.20> (in Ukrainian)
15. Law of Ukraine. (2011, January 13). On access to public information (No. 2939-VI). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (in Ukrainian)
16. Law of Ukraine. (2023, February 23). On compensation for damage and destruction of certain categories of real estate objects as a result of hostilities, terrorist acts, sabotage caused by armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, and the State Register of property damaged and destroyed as a result of hostilities,

- terrorist acts, sabotage caused by armed aggression of the Russian Federation against Ukraine (No. 2923-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text> (in Ukrainian)
17. Makhinchuk, V. M. (2024). Formy vidshkoduвання shkody, zavdanoi vnaslidok mizhnarodnoho viiskovoho konfliktu: realii i perspektyvy natsionalnoho zakonodavstva ta mizhnarodnoho prava [Forms of compensation for damage caused as a result of international military conflict: Realities and perspectives of national legislation and international law]. *Slovo of the National School of Judges of Ukraine*, 3(48), 6–21. [http://doi.org/10.37566/2707-6849-2024-3\(48\)-1](http://doi.org/10.37566/2707-6849-2024-3(48)-1) (in Ukrainian)
 18. Ministry of Communities and Territories Development of Ukraine. (2020, November 26). On approval of the codifier of administrative-territorial units and territories of territorial communities (Order No. 290). <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/11/kodyfikator-290.pdf> (in Ukrainian)
 19. Pysarieva, E. A. (2024). Zakhyst prav postrazhdalych osib cherez poshkodzhennia i znyshchennia yikh zhytla pid chas zbroinoho konfliktu na terytorii Ukrainy [Protection of the rights of victims due to damage and destruction of their housing during the armed conflict on the territory of Ukraine]. *Academic Visions*, (38). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1695/1575> (in Ukrainian)
 20. Semenov, I. V. (2024). Pravova pryroda kompensatsii za zruinovane ta poshkodzhene maino cherez viiskovu ahresiiu RF [Legal nature of compensation for destroyed and damaged property due to the military aggression of the Russian Federation]. *Scientific Perspectives*, 3(45), 1338–1347. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-1338-1346](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-1338-1346) (in Ukrainian)
 21. State Standard of Ukraine. (2000, August 17). State classifier of buildings and structures DK 018-2000 (Order No. 507). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0507217-00#Text> (in Ukrainian)
 22. United Nations General Assembly. (2022, November 14). Furtherance of remedy and reparation for aggression against Ukraine (Resolution A/RES/ES-11/5). <https://digitallibrary.un.org/record/3994481>