ISSN 3083-6018 (online)

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ

SOCIAL DEVELOPMENT: ECONOMIC AND LEGAL ISSUES

№ 6 / No. 6
2025

ISSN 3083-6018 (online)

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ

SOCIAL DEVELOPMENT: ECONOMIC AND LEGAL ISSUES

№ 6/No. 6

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
Міщук 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:
Міщенко 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
Предместніков 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
Арджумент 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: +380981627500
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 (DOJ: 10.70651/3083-6018);
– Google Scholar;
– Open Ukrainian Citation Index (OUCI);
– Scilit;
– 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 № 14 від 26.06.2025)*

© **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:
Matkovskyi 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:
Kunytska-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
Coroş 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.: +380981627500
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 (DOJ: 10.70651/3083-6018);
– Google Scholar;
– Open Ukrainian Citation Index (OUCI);
– Scilit;
– 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. 14 of 26.06.2025)*

©**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

Тетяна А. Кладницька, Валентина В. Борковська, Тетяна В. Ковальова
РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 1
Ірина В. Заїчко, Владислава І. Заїчко
ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАТЕГІЧНЕ, АНТИКРИЗОВЕ ТА КОРПОРАТИВНЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ 10
Світлана Г. Літовка-Деменіна, Олена Є. Сичова, Віталіна П. Корнійчук
СТРАТЕГІЇ РЕКЛАМИ ТА ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ: АНАЛІЗ РИНКОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ, ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ І СТРАТЕГІЙ ЦІНОУТВОРЕННЯ 22
Олександр В. Пешко
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ЕМІСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОРПОРАТИВНОГО ТИПУ 31
В'ячеслав Ю. Гринь
УПРОВАДЖЕННЯ CRM У ПРОЦЕС МАСОВОГО РЕКРУТИНГУ: ЕФЕКТИВНІСТЬ І ВПЛИВ НА ПЛИННІСТЬ КАДРІВ 39
Тетяна С. Грисюк
ВІД РОЗПІЗНАВАННЯ ДО ЛОЯЛЬНОСТІ: ЯК СТВОРЮЮТЬСЯ ДОВГОТРИВАЛІ ЗВ'ЯЗКИ З ПОКУПЦЯМИ АВТО 46
Адріан О. Пантюхов
ГЛОБАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ CBDC В УКРАЇНІ 54
Сергій В. Башлай, Назар А. Дерев'янко
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ДЕРИВАТИВІВ ДЛЯ ХЕДЖУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ 67

ТУРИЗМ І ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Людмила Д. Завідна
СТРАТЕГІЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ 80
Олександр О. Підіпригора, Ольга В. Шикіна
РОЗШИРЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ФРАНЧАЙЗИНГ, ГОРИЗОНТАЛЬНА І ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ 89
Тетяна В. Зубехіна, Юлія О. Шейко
ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ БЕЗПЕЧНОГО ТУРИЗМУ У СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 97
Олександр О. Носирєв
ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 106

ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Олег В. Олійник
ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 123
Вікторія В. Сидоренко, Михайло М. Дутов
МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ПІДХОДИ ДО ПРАВОВОГО СТАТУСУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА 134
Ярослав В. Петруненко
МІЖНАРОДНІ БЕЗПЕКОВІ УГОДИ УКРАЇНИ: ЕКОНОМІЧНА АРХІТЕКТУРА ПІДТРИМКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ 143
Ірина С. Куненко
ДИСЦИПЛІНАРНА ЮСТИЦІЯ ЯК САМОСТІЙНИЙ ВИД ЮСТИЦІЇ: ПОНЯТТЯ, ПРЕДМЕТ, ФУНКЦІЇ 154
Ірина Ю. Слободян, Ганна А. Шаповалова
ФРІЛАНС ТА ГІГ-КОНТРАКТИ: ПРАВОВИЙ РЕЖИМ, ЗАХИСТ ПРАВ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ 161

CONTENTS

ECONOMIC ISSUES OF SOCIAL DEVELOPMENT

Tetiana Kladnytska, Valentyna Borkovska, Tetiana Kovalova
REFORMING THE ACCOUNTING SYSTEM IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION 1
Iryna Zaichko, Vladyslava Zaichko
INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO STRATEGIC, ANTI-CRISIS AND CORPORATE FINANCIAL MANAGEMENT 10
Svitlana Litovka-Demenina, Olena Sychova, Vitalina Korniichuk
ADVERTISING AND PRODUCT MARKETING STRATEGIES IN MANAGEMENT: ANALYSIS OF MARKET TRENDS, CONSUMER BEHAVIOR, AND PRICING STRATEGIES 22
Oleksandr Peshko
CURRENT ISSUES OF REGULATION OF ISSUANCE ACTIVITIES OF CORPORATE ENTERPRISES 31
Viacheslav Hryn
IMPLEMENTATION OF CRM IN MASS RECRUITMENT: EFFICIENCY AND IMPACT ON EMPLOYEE TURNOVER 39
Tetiana Hrysiuk
FROM RECOGNITION TO LOYALTY: HOW TO CREATE LONG-LASTING RELATIONSHIPS WITH CAR BUYERS 46
Adrian Pantiukhov
GLOBAL TRANSFORMATION OF MONETARY POLICY AND PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF CBDC IN UKRAINE 54
Serhii Bashlai, Nazar Derevianko
EFFICIENCY OF USING DERIVATIVES TO HEDGE FINANCIAL RISKS 67

TOURISM, HOSPITALITY AND CATERING

Liudmyla Zavidna
STRATEGY FOR OPTIMIZING THE COSTS OF HOTEL BUSINESS ENTERPRISES IN TIMES OF WAR 80
Oleksandr Pidipryhora, Olga Shykina
HOTEL BUSINESS EXPANSION: FRANCHISING, HORIZONTAL AND VERTICAL INTEGRATION 89
Tetiana Zubekhina, Yuliia Sheiko
INTEGRATION OF THE CONCEPT OF SAFE TOURISM INTO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE REGIONAL HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS 97
Oleksandr Nosyriev
FORMATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE TOURISM INDUSTRY IN CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATION 106

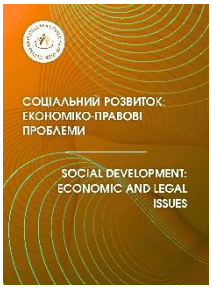
LEGAL ISSUES OF SOCIAL DEVELOPMENT

Oleh Oliinyk
LEGAL REGULATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS 123
Viktoriia Sydorenko, Mykhailo Dutov
INTERNATIONAL LEGAL APPROACHES TO THE LEGAL STATUS OF VIRTUAL ASSETS: CHALLENGES FOR UKRAINIAN LEGISLATION 134
Iaroslav Petrunenko
INTERNATIONAL SECURITY AGREEMENTS OF UKRAINE: ECONOMIC ARCHITECTURE OF SUPPORT AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION 143
Iryna Kunenko
DISCIPLINARY JUSTICE AS AN INDEPENDENT TYPE OF JUSTICE: CONCEPT, SUBJECT MATTER, AND FUNCTIONS 154
Iryna Slobodian, Hanna Shapovalova
FREELANCE AND GIG CONTRACTS: LEGAL STATUS, RIGHTS PROTECTION AND CHALLENGES OF MODERN REGULATION IN UKRAINE 161

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Реформування системи бухгалтерського обліку в умовах євроінтеграції України

Тетяна А. Кладницька [1]* • Валентина В. Борковська [2] • Тетяна В. Ковальова [3]

[1] *Університет економіки і підприємництва (Україна). Доцент кафедри обліку та фінансів, канд. екон. наук, доцент.*

[2] *Заклад вищої освіти «Подільський державний університет» (Україна). Доцент кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу, канд. екон. наук, доцент.*

[3] *Харківський національний автомобільно-дорожній університет (Україна). Завідувач кафедри обліку і оподаткування, канд. екон. наук, доцент.*

*** *Автор-кореспондент,*** e-mail: kladnitskaya.t@ukr.net

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.01

Авторське право
© 2025 авторів

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

В Україні здійснюється масштабний процес модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі, який відбувається з урахуванням вимог міжнародних стандартів, зокрема з орієнтацією на євроінтеграційні зобов'язання. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації національної системи бухгалтерського обліку до європейських стандартів та принципів, включаючи організацію податкового обліку та звітності. У дослідженні узагальнено проблеми адаптації національної системи бухгалтерського обліку в умовах євроінтеграції. Воєнний стан, як надзвичайна ситуація, суттєво впливає на економіку країни і підприємства, що має своє відображення в бухгалтерському обліку. Визнання надзвичайних подій має значний вплив на відображення результатів діяльності та фінансового стану у фінансовій звітності, зокрема на коригування подій після звітного періоду, оцінку принципу безперервності діяльності та подання фінансової звітності, що коригує реформи в рамках євроінтеграції. Мета дослідження полягає у визначенні здатності національної системи бухгалтерського обліку надавати достовірну інформацію про фінансово-економічне становище підприємства в умовах євроінтеграційних процесів України. Окрім того, метою є аналіз можливості методології бухгалтерського обліку інституційних секторів економіки щодо забезпечення формування необхідної інформації під час воєнного стану. Також акцентовано увагу на необхідності продовження реформ у сфері бухгалтерського обліку. Результати дослідження містять систематизацію основних напрямів реформування та результатів модернізації системи управління державними фінансами в Україні, з фокусом на підвищення транспарентності та адаптацію до євроінтеграційних вимог. Визначено ключові проблеми та виклики, що потребують удосконалення та систематизації основних стратегічних документів у цьому напрямку. Висновки свідчать, що реалізація Стратегії модернізації бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі сприятиме адаптації законодавства до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та звітності, підвищенню достовірності та прозорості фінансової звітності, що є необхідною умовою для забезпечення ефективного управління публічними фінансами в Україні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

євроінтеграція України, модернізація бухгалтерського обліку, бухгалтерська звітність, міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, адаптація національної системи обліку, податковий облік, прозорість фінансової звітності, європейські стандарти.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Reforming the Accounting System in the Conditions of Ukraine's European Integration

Tetiana Kladnytska [1]* • Valentyna Borkovska [2] • Tetiana Kovalova [3]

[1] *University of Economics and Entrepreneurship (Ukraine). Associate Professor at the Department of Accounting and Finance, PhD in Economics, Associate Professor.*

[2] *Higher Educational Institution "Podillia State University" (Ukraine). Associate Professor, Department of Accounting, Taxation, and E-Business Technologies, PhD in Economics, Associate Professor.*

[3] *Kharkiv National Automobile and Highway University (Ukraine). Head of the Department of Accounting and Taxation, PhD in Economics, Associate Professor.*

*** *Corresponding Author,*** e-mail: kladnitskaya.t@ukr.net

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.01

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

In Ukraine, a large-scale process of modernization of the accounting system and financial reporting in the public sector is underway, which takes into account the requirements of international standards, in particular with an orientation towards European integration obligations. The relevance of the study is due to the need to adapt the national accounting system to European standards and principles, including the organization of tax accounting and reporting. The study summarizes the problems of adapting the national accounting system to the conditions of European integration. Martial law, as an emergency, significantly affects the economy of the country and the enterprise, which is reflected in accounting. Recognition of extraordinary events has a significant impact on the reflection of performance results and financial condition in financial statements, in particular on the adjustment of events after the reporting period, assessment of the going concern principle, and presentation of financial statements that adjust reforms within the framework of European integration. The purpose of the study is to determine the ability of the national accounting system to provide reliable information on the financial and economic situation of the enterprise in the context of the European integration processes of Ukraine. In addition, the purpose is to analyze the possibility of the accounting methodology of institutional sectors of the economy to ensure the formation of the necessary information during martial law. Attention is also focused on the need to continue reforms in the field of accounting. The results of the study contain a systematization of the main areas of reform and the results of the modernization of the public finance management system in Ukraine, with a focus on increasing transparency and adaptation to European integration requirements. Key problems and challenges that require improvement and systematization of the main strategic documents in this direction are identified. The conclusions indicate that the implementation of the Strategy for Modernizing Accounting and Financial Reporting in the Public Sector will contribute to the adaptation of legislation to international accounting and reporting standards, increasing the reliability and transparency of financial reporting, which is a necessary condition for ensuring effective management of public finances in Ukraine.

KEYWORDS

European integration of Ukraine, modernization of accounting, accounting reporting, international accounting standards, adaptation of the national accounting system, tax accounting, transparency of financial reporting, European standards.

1. Вступ

Бухгалтерський облік, розглядаючись як штучна відкрита система, безперервно еволюціонує під впливом змін у зовнішньому середовищі, зокрема у контексті впровадженого курсу євроінтеграції. Сучасне середовище функціонування підприємств України характеризується такими особливостями: непередбачуваністю економічної та політичної ситуації в державі; постійними змінами нормативно-правової бази обліку та оподаткування; широким застосуванням хмарних і мережевих технологій та розрахункових механізмів, що дає бухгалтерам можливість знижувати вимоги до апаратного забезпечення й ефективно використовувати бюджетні комп'ютери та смартфони для роботи з обліковим програмним забезпеченням. Водночас активне використання таких технологій розширює контрольні функції з боку відповідних органів. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у переосмисленні та адаптації підходів до організації бухгалтерського обліку, комплексній оцінці стану переходу на європейські стандарти та пошуку шляхів стабілізації й оптимізації цих підходів з урахуванням сучасних викликів і реалій України. Військовий конфлікт, що чинить руйнівний вплив на економіку та фінансову систему України, а також забезпечення умов для відновлення втрат і подальшого розвитку через реалізацію реформ, започаткованих у мирний час, є можливими лише за умови впровадження сучасних інформаційних систем управління, зокрема бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз сучасних досліджень пов'язаних з сферою бухгалтерського обліку в рамках реформування та в умовах інтеграції в Європейський Союз дозволяє окреслити основні тенденції розвитку галузі в умовах зазначених змін. Праці вітчизняних вчених Євсєєвої О. О., Іванової Н. А. та Скорби О. А. [1] акцентували увагу на трансформаційному потенціалі цифрових інновацій у системі бухгалтерського обліку, зокрема в аспекті підвищення прозорості, точності та оперативності фінансової звітності, що підкреслює реформування в рамках Євроінтеграції. Любимов М. О. та ін. [2] досліджували організаційні аспекти функціонування бухгалтерського обліку в умовах сучасних викликів в Україні. Данілов О. [3] у своєму дослідженні розкриває вплив податкових змін у контексті євроінтеграції на систему бухгалтерського обліку. Актуальні проблеми обліку в умовах воєнного стану висвітлено у статті Ловінської Л. Г., Озеран А.В., Коршикова Р. С. [4], де здійснено аналіз нормативно-правових змін та їх практичної реалізації в державному секторі. Лосліджeння Марущака О. А. [5], в якому здійснено правовий аналіз гармонізації податкового законодавства України відповідно до acquis ЄС, що безпосередньо впливає на зміни у бухгалтерській звітності.

Нормативно правові акти представлені Законом України «Про відкритість використання публічних коштів» [6], Стратегія підвищення ефективності державного сектору економіки [7] та Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007–2015 [8] і 2021–2025 роки [9]. Інституційні зміни в державному фінансовому управлінні узагальнено в Стратегії розвитку системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки [10], яка передбачає застосування Законодавче забезпечення євроінтеграції в розвитку окреслено в Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [11], а також у положеннях Договору про функціонування ЄС [14], які зумовлюють реформування облікової політики відповідно до європейських норм. Результати оцінки фіскальної політики України викладені у звіті World Bank PEFA [12], де обґрунтовано необхідність модернізації системи публічних фінансів, включаючи прозорість та якість облікових процедур. Питання нормативного врегулювання облікових процедур у період дії воєнного стану розкрито в Законі України № 2115-IX [13], який встановлює особливості подання звітності та облікової інформації у надзвичайних умовах.

3. Постановка завдання

Спираючись на сучасні виклики українського бухгалтерського середовища, ускладнені збройним конфліктом на території країни та масштабними соціально-економічними трансформаціями, які супроводжуються інтеграційним курсом України до Європейського Союзу,

актуальним завданням дослідження є вивчення ключових етапів інтеграції, виявлення проблемних аспектів та нових викликів. Представлене має слугувати передумовою для формування сприятливого інвестиційного клімату та підвищення рівня довіри з боку міжнародних партнерів

4. Методи і матеріали

Для досягнення завдання в дослідженні застосовано ряд методів, що забезпечують аналіз реформування системи бухгалтерського обліку в Україні. Використано системний підхід, який дозволяє розглядати бухгалтерський облік як цілісну відкриту систему, що функціонує в умовах взаємодії із зовнішнім середовищем. дослідженні Метод індукції дозволив на основі конкретних емпіричних фактів виводити загальні закономірності розвитку бухгалтерського обліку, тоді як метод дедукції забезпечує перевірку та логічне підтвердження сформованих гіпотез і теоретичних моделей. Використано прийоми аналізу і синтезу, що дозволяють послідовно розчленувати складні процеси організації бухгалтерського обліку на окремі елементи, виявити їхні властивості, а потім об'єднати отримані результати у цілісну систему знань.

5. Результати та обговорення

Поняття «організація бухгалтерського обліку» інтерпретується різними науковими підходами. У рамках представленого дослідження його розглядають як комплекс цілеспрямованих заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування системи бухгалтерського обліку. Зазначені заходи включають розробку та впровадження системи нормативних регламентів для організації праці облікових працівників та здійснення облікового процесу. Організація бухгалтерського обліку структурується на три основні компоненти: організаційну, методичну та технічну [1].

Організаційна складова визначає відповідальних за ведення обліку на підприємстві та регламентує взаємодію бухгалтерської служби з іншими структурними підрозділами. Методичний аспект передбачає визначення особливостей застосування конкретних методів бухгалтерського обліку в процесі його реалізації з урахуванням економічних, юридичних, організаційних та техніко-технологічних факторів, які відображають специфіку діяльності підприємства. Технічний аспект полягає у виборі та впровадженні технічних засобів, що забезпечують реалізацію організаційних та методичних вимог обліку. В умовах нестабільності економічної та політичної ситуації в державі підприємства змушені посилювати ефективність своєї діяльності та здійснювати постійний контроль за витратами [2]. У представленому контексті функціонування бухгалтерської служби, особливо в ситуаціях, коли облікова інформація не застосовується для управлінських рішень, нерідко розглядається як додаткові витрати, що підлягають оптимізації.

В Україні триває масштабний процес модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності у державному секторі, що відбувається з урахуванням вимог міжнародних стандартів, зокрема євроінтеграції. Його реалізація здійснюється шляхом запровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, які розроблені відповідно до міжнародних підходів та практик. Представлене реформування має комплексний і багатовимірний характер, що зумовлює необхідність забезпечення своєчасного, повного та достовірного інформування щодо виконання бюджетів. Відповідна система звітності відіграє ключову роль у середньо- та довгостроковому бюджетному плануванні, а також сприяє підвищенню ефективності контролю за використанням державних коштів та їхньою цільовою спрямованістю [2].

У країнах Європейського Союзу процес реформування обліку в державному секторі має специфічні особливості, зумовлені структурною організацією фінансової системи ЄС. Оскільки держави-члени виступають гарантами за борговими зобов'язаннями інших членів спільноти, прозорість бухгалтерського обліку є критично важливим фактором для забезпечення надійного фінансового управління та економічної стабільності [3]. Розвиток фінансової прозорості є довгостроковою тенденцією, характерною для розвинених країн. З огляду на європейську інтеграцію України підвищення рівня відкритості у сфері управління державними фінансами

стає важливим інституційним чинником, що сприяє гармонізації регуляторних підходів та міжнародній фінансовій співпраці. Ефективне управління державними фінансами в межах ЄС потребує урахування національних особливостей кожної країни. Водночас експерти зазначають, що уніфікація стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі є необхідною умовою для підвищення прозорості бюджетного процесу. Гармонізовані підходи до обліку та звітності дозволяють забезпечити підзвітність державних органів, сприяти транскордонному бенчмаркінгу через доступ до порівнянної інформації, а також формувати справедливу податково-бюджетну політику [4].

З метою систематизації основних напрямів реформування та результатів, досягнутих у сфері підвищення прозорості управління державними фінансами в Україні, доцільно узагальнити ключові ініціативи, стратегічні документи, позитивні зрушення та напрями, що потребують удосконалення – табл. 1.

Таблиця 1. Ключові напрями реформування та результати модернізації системи управління державними фінансами в Україні в контексті Євроінтеграції

Категорія	Зміст
Ключові ініціативи щодо підвищення прозорості	- Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» [6]; - Стратегія підвищення ефективності державного сектору [7]; - Веб-портал відкритих даних; - Платформи «Відкритий бюджет», PROZORRO, портал використання державних коштів
Стратегічні документи	- Стратегія модернізації бухгалтерського обліку в державному секторі [8]; - Стратегія розвитку системи управління державними фінансами [10]; - Угода про асоціацію між Україною та ЄС [11]
Основні цілі реформ	- Гармонізація з міжнародними стандартами; - Прозора фінансова звітність; - Зіставлення бюджетних показників із даними інших країн- Ефективне використання ресурсів; - Відкритість бюджетного процесу
Досягнуті результати (за оцінкою PEFA, 2019)	- Впровадження середньострокового бюджетного планування; - Імплементація міжнародних стандартів бухгалтерського обліку; - Удосконалення макроекономічного прогнозування; -Управління фіскальними ризиками; - Розвиток порталу «Відкритий бюджет»
Проблемні напрями, що потребують удосконалення	- Стратегічне планування на державному рівні; - Управління державними інвестиціями; - Підвищення ефективності ліквідності; - Регулювання фінансових процесів на місцевому рівні

Джерело: сформовано авторами на основі [2–3; 5; 12].

Подальша модернізація системи бухгалтерського обліку в державному секторі має стати визначальним чинником у забезпеченні зростання рівня транспарентності фінансового управління, сприяючи формуванню відкритого інформаційного середовища та ефективній взаємодії з інституціями Європейського Союзу. Високий ступінь фінансової відкритості створює передумови для проведення об’єктивного аналізу облікових даних, що, у свою чергу, є критично важливим для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у сфері державних фінансів. Імплементація Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі передбачає гармонізацію національного законодавства з вимогами міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, що забезпечить підвищення достовірності, зіставності та прозорості фінансової інформації. Зазначені зміни сприятимуть удосконаленню механізмів управління публічними фінансами, оптимізації бюджетного планування та підвищенню рівня контролю за ефективним і цільовим використанням державних ресурсів.

Нормативно-правове регулювання бухгалтерського обліку в Україні, що ґрунтується на інтеграції міжнародних та національних стандартів, створює необхідну правову базу для забезпечення достовірного відображення фінансово-економічного стану суб’єктів господарювання в умовах кризових обставин для країни в рамках військового стану. Застосування зазначених стандартів бухгалтерського обліку дозволяє ефективно враховувати як особливості функціонування підприємств у ситуації навіть під час воєнного стану, так і вплив

зовнішніх факторів, обумовлених безпосередніми наслідками воєнних дій, що забезпечує належне відображення господарських операцій, оцінку і визнання елементів фінансової звітності, а також своєчасне і точне розкриття супутньої інформації, що є необхідним для підтримання фінансової стабільності та забезпечення транспарентності у звітності.

Згідно з положеннями Закону України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» [13], юридичні особи отримують право на подання облікової, фінансової, бухгалтерської, розрахункової та аудиторської звітності, а також інших документів, що вимагаються чинним законодавством, у паперовій та/або електронній формі протягом трьох місяців після припинення або скасування воєнного стану або стану війни, охоплюючи весь період, протягом якого звітність не подавалася. У випадку, якщо суб'єкти господарювання не мали фізичної змоги виконати зобов'язання щодо подання звітності через безпосередні наслідки участі в бойових діях, вони звільняються від адміністративної та/або кримінальної відповідальності. Однак у такому разі звітність повинна бути подана протягом одного місяця з моменту припинення відповідних обставин. Варто зазначити, що протягом всього періоду воєнного стану та стану війни, а також у тримісячний період після їх завершення, юридичні особи не підлягають санкціям за неналежне чи несвоєчасне подання звітності.

В умовах адаптації системи бухгалтерського обліку державного сектору до викликів надзвичайних обставин особливо важливим є продовження виконання положень Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року [8]. Незважаючи на надзвичайні умови воєнного стану, зазначені реформаторські заходи залишаються критично необхідними для підвищення якості фінансового управління державними фінансами, що в свою чергу сприяє зміцненню економічної стабільності. У контексті попередніх етапів реформ, що реалізовувалися в період виконання заходів, визначених Стратегією модернізації бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007–2015 роки [8], в Україні було здійснено імплементацію міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору через розробку національних стандартів на їхній основі. Це дозволило запровадити метод нарахування для визнання доходів, витрат, капіталу, активів та зобов'язань суб'єктів державного сектору. Сучасна система бухгалтерського обліку, що направлена на Євроінтеграцію побудована на засадах методу нарахування, забезпечує об'єктивне відображення інформації про діяльність суб'єктів державного сектору, оскільки вона фіксує реальні доходи, витрати, активи, пасиви та капітал, а не лише рух касових потоків. Така система значною мірою сприяє посиленню підзвітності, прозорості та виявленню потенційних ризиків в управлінні державними фінансами. Водночас, незважаючи на численні переваги модернізованої системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі, в умовах воєнного стану вона не здатна забезпечити повноцінне формування усієї інформації, необхідної для обґрунтування управлінських рішень на макрорівні [3]. Зокрема, це стосується визначення необхідних обсягів міжнародної фінансової допомоги, оцінки вартості державних активів, які можуть бути використані як застава для отримання кредитів від міжнародних фінансових організацій, а також при аналізі зовнішньої та внутрішньої заборгованості держави. Зазначену інформацію можна отримати через вибіркове узагальнення даних з різних джерел, таких як статистика, звітність головних розпорядників бюджетних коштів, оперативний облік тощо. Однак, через відсутність стандартизованої методології узагальнення, якість таких відомостей не може бути гарантована.

Особливу значущість у представленому контексті має запровадження річної фінансової звітності уряду, включаючи розробку звіту про фінансовий стан держави (бюджетного балансу), що надасть можливість приймати більш обґрунтовані управлінські рішення як на національному, так і на міждержавному рівнях, що забезпечить підвищену інституційну спроможність органів державної влади у сфері публічних фінансів, що є важливим чинником для ефективного реагування на економічні виклики у період високої невизначеності.

Податкова політика кожного суб'єкта господарювання, що здійснює діяльність у межах національної економіки, формується відповідно до норм чинного податкового законодавства. У прикладному вимірі реалізація податкової політики, зокрема розрахунок та сплата податків, базується на поєднанні імперативних приписів системи бухгалтерського обліку та облікових підходів, самостійно обраних підприємством за умови їх відповідності нормам податкового

права. Українські підприємства, формуючи елементи власної податкової політики, здебільшого орієнтуються на мінімізацію податкових зобов'язань із метою оптимального використання фінансових ресурсів [2]. У країнах Європейського Союзу податкова політика ґрунтується на поєднанні прямих і непрямих форм оподаткування. Згідно з принципами організації національної фіскальної політики, компетенція щодо встановлення прямих податків залишається за державами-членами ЄС, тоді як питання непрямого оподаткування розглядаються з огляду на їхній вплив на функціонування єдиного внутрішнього ринку, зокрема свободу руху товарів і надання послуг. Крім того, ефективність функціонування податкової системи ЄС забезпечується нормами адміністративної співпраці між країнами-членами. Попри те, що Договір про функціонування Європейського Союзу (TFEU) не виокремлює податкову політику як самостійну сферу інтеграції, податкові питання розглядаються як ключові у внутрішній і зовнішній політиці ЄС. У консолідованій редакції Договору міститься низка статей, що регламентують фіскальні аспекти (ст. 110–113), принципи гармонізації законодавства в частині непрямого оподаткування (ст. 114–118), положення щодо свободи руху товарів, послуг, капіталу та осіб (ст. 45–66), а також положення, що визначають механізми посиленого співробітництва у сфері оподаткування (ст. 326–334) [5].

Координація податкової політики в межах ЄС охоплює процес узгодження національних податкових систем із цільовими орієнтирами Союзу, закріпленими в TFEU [13]. У зазначеному контексті особливої ваги набуває повідомлення Європейської Комісії «Податкова політика в Європейському Союзі – пріоритети на наступні роки», де наголошується на збереженні фіскального суверенітету держав-членів щодо встановлення, зміни або скасування податків за умови дотримання спільних засад функціонування ринку ЄС.

У податковому законодавстві України вже відображено окремі положення, що відповідають європейським стандартам, однак національна модель податкової політики та механізми її реалізації перебувають у стадії формування. На практиці рішення у сфері оподаткування нерідко приймаються з огляду на політичну доцільність або ситуативні кон'юнктурні чинники, що ускладнює стабільний розвиток фіскальної системи. Імплементація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом вимагає формування прозорого й стабільного нормативно-правового середовища функціонування податкової системи у довгостроковій перспективі. Водночас вона передбачає якісну трансформацію відносин між органами податкового контролю та платниками податків — від домінування контрольної функції до встановлення партнерських відносин. Угода, що набула чинності 1 вересня 2017 року після завершення процедури ратифікації, формує нову парадигму взаємовідносин між Україною та ЄС на основі принципів «політичної асоціації та економічної інтеграції».

У межах реалізації зазначеної Угоди Україна взяла на себе зобов'язання щодо поступової гармонізації національного податкового законодавства із правом ЄС. Документ містить конкретні норми, які визначають основні напрями зближення підходів у податковому регулюванні, зокрема у сферах непрямого оподаткування, фіскальної прозорості та адміністрування податків. Усе це має сприяти побудові ефективної, справедливої та передбачуваної податкової системи, сумісної з принципами функціонування внутрішнього ринку ЄС.

Відповідно модернізації національної податкової системи Україна послідовно впроваджує норми правових актів Європейського Союзу, що спрямовані на протидію агресивному податковому плануванню та мінімізації податкових зобов'язань. Зокрема, імплементація положень Директив ATAD 1 і ATAD 2 (Anti-Tax Avoidance Directives) охоплює запровадження механізмів обмеження надмірного внутрішньогрупового фінансування, регламентацію оподаткування контрольованих іноземних компаній (CFC), застосування загального правила протидії ухиленню від оподаткування (GAAR), а також усунення наслідків використання гібридних фінансових схем у транскордонному оподаткуванні [2].

У межах євроінтеграційного поступу держава здійснила ряд заходів з метою адаптації національного податкового і бухгалтерського законодавства до acquis communautaire. Серед ключових досягнень слід виокремити кодифікацію податкових норм у формі Податкового кодексу України, запровадження функціоналу єдиного рахунку для акумуляції податкових надходжень, а також цифрову трансформацію процесів податкової звітності. Водночас, актуальні завдання післявоєнного економічного відновлення, формування нової моделі

соціально-економічного розвитку, а також активізація інтеграції до інституцій ЄС зумовлюють потребу в подальшій гармонізації фіскальної політики з нормами і принципами, що діють у країнах-членах Союзу.

Поглиблення процесів інтеграції вимагає суттєвого вдосконалення системи обліку та звітності у сфері бухгалтерського обліку відповідно до європейських вимог. Особливої ваги це питання набуває у зв'язку з очікуваною участю бізнес-структур країн ЄС у процесах реконструкції економіки України. У представленому контексті важливим науково-практичним завданням є розробка підходів до раціоналізації облікових процедур, спрощення процесів підготовки та подання податкової звітності, посилення контролю за дотриманням методологічних вимог у сфері бухгалтерського та податкового обліку, а також розширення повноважень і впливу професійних бухгалтерських об'єднань у формуванні податкової політики та її реалізації.

6. Висновки

Процес інтеграції системи бухгалтерського обліку України до європейського нормативного та інституційного простору виступає ключовим чинником формування макроекономічної стабільності держави у сучасних умовах. У період військового конфлікту реалізація глибоких структурних трансформацій у сфері облікової політики набуває особливого значення, оскільки сприяє створенню прозорого та передбачуваного економічного середовища, що, у свою чергу, підвищує рівень довіри міжнародної спільноти до України як до надійного економічного партнера.

З урахуванням зазначених обставин, науково обґрунтованим є висновок про необхідність подальшого розвитку системи бухгалтерського обліку, який має реалізовуватись через модернізацію її організаційної та технологічної інфраструктури. Особливого значення при зазначеному набуває впровадження цифрових інструментів обліку, що відповідають стандартам Європейського Союзу та забезпечують підвищення ефективності ведення обліку й податкової звітності.

Подальше наукове опрацювання зазначеної проблематики потребує концентрації дослідницької уваги на таких напрямах:

- системне оцінювання результативності вже впроваджених механізмів інтеграції та їхнього впливу на бухгалтерське та податкове середовище в Україні;
- розробка концептуальних підходів до адаптації податкової політики держави відповідно до європейських моделей, з урахуванням специфіки національного законодавства та інституційних умов;
- ідентифікація й аналіз ризиків, пов'язаних із можливою надмірною регуляторною уніфікацією, яка може призвести до зниження конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

References

1. Yevsieieva, O. O., Ivanova, N. A., & Skorba, O. A. (2024). Vplyv tsyfrovykh innovatsii na efektyvnist bukhhalterskoho obliku v Ukraini [The impact of digital innovations on the efficiency of accounting in Ukraine]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk – Current Issues of Economic Sciences*, (1). https://doi.org/10.5281/zenodo.13296464 (in Ukrainian)
2. Liubymov, M. O., Pedchenko, N. S., Artiukh-Pasiuta, O. V., Milka, A. I., & Prokhar, N. V. (2022). Rozvytok orhanizatsii bukhhalterskoho obliku v Ukraini v suchasnykh umovakh [Development of accounting organization in Ukraine in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade, 2*(106), 42–47. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-6 (in Ukrainian)
3. Danilov, O. (2024). Podatkovi zminy v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv Ukrainy ta yikh vplyv na bukhhalterskyi oblik [Tax changes in the context of Ukraine's European integration processes and their impact on accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-60 (in Ukrainian)
4. Lovinska, L. H. (2022). Bukhhalterskyi oblik ta finansova zvitnist v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Accounting and financial reporting under martial law in Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine,* (4), 92–106. https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/38292 (in Ukrainian)

5. Marushchak, O.A. (2024). Aktualni pytannia harmonizatsii podatkovoho zakonodavstva Ukrainy do vymoh Yevropeiskoho Soiuzu [Current issues of harmonization of tax legislation of Ukraine with the requirements of the European Union]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Law*, (6), 605–510. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.99 (in Ukrainian)
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015, February 11). Zakon Ukrainy "Pro vidkrytist vykorystannia publichnykh koshtiv" [Law of Ukraine "On openness of the use of public funds"] (No. 183-VIII). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text (in Ukrainian)
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2015, May 27). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro skhvalennia Stratehii pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho sektoru ekonomiky" [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the approval of the Strategy for improving the efficiency of the state sector of the economy"] (No. 666-r). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/666-2015-p#Text (in Ukrainian)
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2007, January 16). Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro skhvalennia Stratehii modernizatsii bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori na 2007–2015 roky" [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the approval of the Strategy for modernizing accounting in the public sector for 2007–2015"] (No. 34). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2007-п#Text (in Ukrainian)
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020, December 2). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro skhvalennia Stratehii modernizatsii systemy bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori na 2021–2025 roky" [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the approval of the Strategy for the modernization of the accounting system in the public sector for 2021–2025"] (No. 1584-r). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1584-2020-p#Text (in Ukrainian)
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, March 2). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022–2025 roky" [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Strategy for development of the public finance management system for 2022–2025"] (No. 220-r). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2022-p#Text (in Ukrainian)
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014, September 16). Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarynstvom z atomnoi enerhii i yikhniamy derzhavamy-chlenamy, z inshoii storony [Agreement on association between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part] (Law No. 1678-VII). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (in Ukrainian)
12. World Bank. (2019). *Public expenditure and financial accountability (PEFA): Ukraine assessment report 2019*. https://www.pefa.org
13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022, March 15). Zakon Ukrainy "Pro zakhyst interesiv subiektiv podannia zvitnosti ta inshykh dokumentiv u period dii voiennoho stanu abo stanu viiny" [Law of Ukraine "On protection of interests of subjects submitting reports and other documents during martial law or wartime"] (No. 2115-IX). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text (in Ukrainian)
14. Official Journal of the European Union. (2012). *Dohovir pro funktsionuvannia Yevropeiskoho Soiuzu (konsolidovana versiya)* [Treaty on the Functioning of the European Union (consolidated version)]. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX%3A12012E%2FTXT

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне, антикризове та корпоративне фінансове управління

Ірина В. Заїчко [1]* • Владислава І. Заїчко [2]

[1] *Національна академія статистики, обліку та аудиту (Україна). Доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, канд. екон. наук, доцент.*

[2] *Товариство з обмеженою відповідальністю Юридична фірма Гвоздій та Оберкович (GOLAW) (Україна). Помічниця юриста практики корпоративного права та M&A.*

* ***Автор-кореспондент,*** e-mail: zkiv26@gmail.com

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.02

Авторське право
© 2025 авторів

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

У статті представлено всебічне дослідження впливу штучного інтелекту на стратегічний і корпоративний фінансовий менеджмент підприємств в умовах економічної нестабільності та кризових ситуацій, включаючи воєнні дії. Дослідження базується на комплексному аналізі сучасних тенденцій цифрової трансформації та систематизації міжнародного досвіду впровадження ШІ-технологій у корпоративне управління. Розглянуто еволюцію концепцій штучного інтелекту. Виділено та детально проаналізовано ключові моделі інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси. Акцентовано увагу на конкретних напрямках застосування ШІ в корпоративному фінансовому менеджменті. Досліджено вплив ШІ на трансформацію традиційних підходів до стратегічного планування, перехід від статичних до адаптивних, керованих даними стратегій, що реагують у реальному часі на ринкові зміни. Особливу увагу приділено системному аналізу бар'єрів і викликів впровадження ШІ. Визначено перспективні напрями розвитку технологій штучного інтелекту в корпоративному менеджменті. На основі проведеного дослідження запропоновано комплексні практичні рекомендації щодо розробки ефективної стратегії поетапної інтеграції ШІ в корпоративне управління з метою вибору оптимальних технологічних рішень та створення системи управління ризиками. Обґрунтовано, що успішне впровадження ШІ-технологій може суттєво зміцнити стратегічну гнучкість, фінансову стабільність та конкурентну позицію підприємства в динамічному бізнес-середовищі, забезпечуючи сталий розвиток та довгострокову конкурентоспроможність в умовах прискореної цифровізації економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

стратегічний менеджмент, корпоративне фінансове управління, штучний інтелект, антикризове управління, автоматизація, прогнозування, управління ризиками, цифрова трансформація.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Integration of Artificial Intelligence into Strategic, Anti-Crisis and Corporate Financial Management

Iryna Zaichko [1]* • Vladyslava Zaichko [2]

[1] *National Academy of Statistics, Accounting and Auditing (Ukraine). Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance.*

[2] *Limited Liability Company Law Firm Gvozdiy and Oberkovych (GOLAW) (Ukraine). Legal Assistant, Corporate Law and M&A Practice.*

*** *Corresponding Author,*** e-mail: zkiv26@gmail.com

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.02

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

This article provides a comprehensive analysis of the application of artificial intelligence (AI) in the strategic and financial management of enterprises operating in a global business environment characterized by growing uncertainty, turbulence, and complexity. The study outlines the evolution of AI technologies through three conceptual waves — from basic automation and expert systems to predictive analytics and, most recently, to generative AI and hybrid intelligence. The authors systematize the key models of AI integration into management processes, including augmented intelligence, autonomous decision-making, and hybrid models, and examine their impact on the decision-making ecosystem. Particular attention is devoted to the implementation of AI tools in areas such as forecasting cash flows, dynamic budgeting, risk assessment, investment opportunity evaluation, working capital optimization, and financial reporting automation. The study emphasizes the transformative role of AI in enabling organizations to switch from static strategic planning to adaptive, data-driven strategies that respond in real-time to market shifts. The paper identifies the main barriers to AI adoption, including data fragmentation, technical incompatibility with legacy IT systems, low digital maturity, insufficient personnel competencies, and legal uncertainties related to accountability and data privacy. The authors highlight the critical role of organizational culture and leadership in overcoming resistance to change and facilitating digital transformation. The article also explores emerging trends in the development of artificial intelligence, including explainable AI, federated learning, quantum computing, and multimodal systems capable of handling diverse and complex data types. Drawing on these developments, it offers practical guidance for companies seeking to formulate effective AI integration strategies aligned with their overarching corporate objectives. The study concludes that effective implementation of AI technologies can substantially strengthen a company's strategic flexibility, financial stability, and competitive position in a dynamic and evolving business landscape.

KEYWORDS

strategic management, corporate financial management, artificial intelligence, crisis management, automation, forecasting, risk management, digital transformation.

1. Вступ

Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентною швидкістю змін, наростаючою складністю та невизначеністю. В умовах глобальних трансформацій підприємства стикаються з необхідністю радикального переосмислення традиційних підходів до менеджменту. У складних умовах трансформації економічного середовища саме здатність підприємств ефективно формувати та використовувати фінансові ресурси є ключовою передумовою для відновлення інвестиційної активності та зростання [4]. Це підкреслює необхідність перегляду моделей управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в умовах кризи.

Прийняття управлінських рішень у кризових умовах потребує зменшення впливу емоційних чинників і когнітивних викривлень, а також врахування здатності підприємства адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища [16, с. 375]. У цьому контексті штучний інтелект стає потужним інструментом, що підтримує управлінський процес через глибоку аналітику даних, прогнозування змін і автоматизацію рутинних завдань. Використання технологій машинного навчання й аналітичних алгоритмів надає керівникам доступ до швидких і обґрунтованих управлінських рішень. За даними McKinsey Global Institute, при середньостатистичному впроваджені штучний інтелект має потенціал забезпечити додаткову глобальну економічну активність приблизно на 13 трильйонів доларів до 2030 року, або приблизно на 16 відсотків вищий сукупний ВВП порівняно з сьогоденням що становить 1,2 % додаткового зростання ВВП на рік [12].

Особливо помітний вплив штучного інтелекту на стратегічний та корпоративний фінансовий менеджмент — сфери, які традиційно базувалися на аналізі великих обсягів даних та потребували складних обчислень для прийняття рішень. Зокрема, корпоративний фінансовий менеджмент стає ключовим напрямом трансформацій під впливом ШІ, оскільки передбачає ухвалення рішень на рівні всієї компанії, інтеграцію стратегічного фінансового планування та управління капіталом. Актуальність дослідження застосування штучного інтелекту в стратегічному та корпоративному фінансовому менеджменті зумовлена зростаючою доступністю та зрілістю його технологій, експоненціальним зростанням обсягів даних та посиленням конкуренції. Прийняття Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні [6] на державному рівні підтверджує стратегічну важливість впровадження ШІ-технологій в усіх сферах економіки, включаючи корпоративний фінансовий менеджмент.

2. Огляд літературних джерел

Дослідження проблематики штучного інтелекту в управлінні представлено працями науковців. Піжук О. І. [15, с. 42] підкреслює роль штучного інтелекту як одного із визначальних првідних механізмів цифрової трансформації економіки, зазначаючи необхідність системного підходу до впровадження технологій штучного інтелекту. Піскун А. В. [6, с. 76] досліджує потенційні напрямки використання штучного інтелекту в управлінській діяльності, з особливим акцентом на практичні інструменти, що сприяють автоматизації управлінських процедур і підвищенню результативності процесу прийняття рішень. Савків У. С., Романюк Т. М., Малишівський Т. В. [16, с. 375] аналізують управлінські рішення в системі антикризового менеджменту з урахуванням соціально-психологічного аспекту, підкреслюючи важливість мінімізації впливу емоцій та когнітивних помилок на процес прийняття рішень.

Науковці здебільшого публікували дослідження, що використовують перспективу «штучного інтелекту як здатність» з обмеженими теоретичними та емпіричними дослідженнями щодо впровадження, використання та його впливу. Невирішеними частинами загальної проблеми залишаються питання розробки комплексної методології впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси підприємств, адаптації зарубіжного досвіду до специфіки вітчизняного бізнес-середовища, а також створення практичних рекомендацій щодо ефективної інтеграції систем штучного інтелекту у стратегічний та фінансовий менеджмент.

3. Постановка завдання

Метою даного дослідження є комплексний аналіз сучасних практик застосування штучного інтелекту в стратегічному та корпоративному фінансовому менеджменті, визначення ключових методик, технологій, підходів та моделей імплементації, а також розробка практичних рекомендацій щодо ефективної інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси.

4. Методи та матеріали

Методологічною основою дослідження є використання комплексного підходу, що поєднує елементи системного аналізу, порівняльного аналізу, контент-аналізу літературних джерел та методів узагальнення наукової інформації для всебічного вивчення ролі штучного інтелекту в корпоративному фінансовому менеджменті.

Контент-аналіз наукових публікацій за період 2019–2025 років дозволив виявити основні напрями досліджень та ключові тренди у сфері застосування штучного інтелекту в стратегічному та корпоративному фінансовому менеджменті. Порівняльний аналіз теоретичних і практичних підходів забезпечив виявлення особливостей впровадження сучасних ШІ-технологій у практиці ведення бізнесу на прикладах діяльності міжнародних корпорацій, зокрема BlackRock (платформа Aladdin), Microsoft (Power BI), Shell.

Основу джерельної бази становили офіційні звіти провідних консалтингових компаній (McKinsey Global Institute, Deloitte), публікації Світового економічного форуму, аналітичні матеріали технологічних корпорацій, а також Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні (2020). Системний підхід дозволив встановити взаємозв'язки між інструментами штучного інтелекту та ключовими параметрами ефективності фінансового менеджменту, а індуктивний і дедуктивний методи були задіяні для обґрунтування теоретичних положень та формулювання узагальнюючих висновків щодо ефективності різних моделей інтеграції ШІ в корпоративне управління.

5. Результати та обговорення

Штучний інтелект (ШІ) як науковий напрям виник у середині XX століття, проте лише в останнє десятиліття досяг рівня зрілості, що дозволяє його широке практичне застосування в бізнесі. Практики розглядали різні визначення штучного інтелекту (галузь дослідження, концепція, здатність, система), пояснюючи відмінності в розробці, впровадженні та очікуваннях від його використання. Усі ці дискусії свідчать про те, що сприйняття, розуміння, дія та навчання – це чотири можливості, якими повинні володіти артефакти штучного інтелекту. Сучасне розуміння штучного інтелекту полягає в його трактуванні як впорядкованої сукупності інформаційних технологій, що дають змогу розв’язувати складні завдання комплексного характеру через використання наукових методів дослідження та алгоритмів обробки даних, отриманих або згенерованих у процесі роботи. Його інтеграція в управлінські процеси забезпечує можливість формування баз знань, побудови моделей ухвалення рішень, створення алгоритмів аналізу інформації та визначення ефективних шляхів досягнення управлінських цілей.

Антикризове управління з використанням штучного інтелекту охоплює комплекс заходів, спрямованих на попередження, виявлення та подолання кризових ситуацій на підприємстві. ШІ-технології забезпечують якісно новий рівень антикризового менеджменту через: раннє виявлення кризових сигналів, стрес-тестування та сценарне моделювання, автоматизацію антикризових заходів, прогнозування наслідків кризи.

Розвиток використання штучного інтелекту в менеджменті характеризується поступовою еволюцією від базових автоматизованих систем до складних інтелектуальних платформ підтримки стратегічних рішень. Аналіз наукової літератури дозволяє виділити три основні концептуальні хвилі розвитку ШІ-технологій у бізнес-середовищі.

Перша хвиля (1990–2010): Автоматизація та експертні системи. Початковий етап характеризувався впровадженням систем автоматизації базових операційних процесів, розвитком ERP-систем та створенням експертних систем на основі формалізованих знань для підтримки рішень у фінансовій та логістичній сферах [5].

Друга хвиля (2010–2020): Статистичне навчання та предиктивна аналітика. Другий етап пов'язаний з масовим впровадженням алгоритмів машинного навчання, розвитком систем предиктивної аналітики та використанням великих даних для оптимізації бізнес-процесів і персоналізації клієнтського досвіду [7; 11].

Третя хвиля (2020-дотепер): Генеративний ШІ та контекстуальна адаптація. Сучасний етап характеризується появою генеративного штучного інтелекту, розвитком систем з контекстуальним розумінням та інтеграцією ШІ-технологій у стратегічне планування та управління [13] (рис. 1).



Рис. 1. Еволюційні етапи застосування штучного інтелекту в менеджменті та концептуальні моделі інтеграції

Джерело: розроблено авторами за [5; 7–11; 13].

В науковій літературі виділяють три основні концептуальні моделі інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси:

Модель доповненого інтелекту (Augmented Intelligence): ШІ функціонує як інструмент підсилення людських аналітичних здібностей, зберігаючи за людиною роль остаточного прийняття рішень [9].

Модель автономного прийняття рішень (Autonomous Decision Making): ШІ здійснює самостійне прийняття рішень у визначених сферах, особливо для структурованих та алгоритмічних завдань [13].

Гібридна модель (Hybrid Intelligence): оптимальне поєднання людського та штучного інтелекту, де розподіл функцій базується на відносних перевагах кожного типу інтелекту [8; 10].

Залучення штучного інтелекту в управлінську діяльність сприяє зниженню ризиків, нейтралізації суб'єктивного впливу людського фактора та підвищенню результативності стратегічного планування, зокрема у фінансовій сфері, управлінні персоналом, логістиці й маркетингу. Інтелектуальні системи здатні виконувати функції, що раніше вимагали втручання людини — зокрема, аналіз мови, навчання, планування та стратегічне вирішення задач. Водночас автоматизація розглядається як застосування сучасних технологій для здійснення типових процедур із мінімальною участю персоналу. Завдяки використанню штучного інтелекту в автоматизації бізнес-процесів можливо створювати такі системи, які здатні до навчання на основі досвіду та постійного удосконалення, що забезпечує їхню гнучкість та ефективність у довгостроковій перспективі [14, с. 77].

Попри широкі переваги, запровадження штучного інтелекту в процеси управління вимагає грамотного налаштування, перевірки та постійного контролю. Рівень ефективності управлінських рішень, що приймаються за участю ШІ-систем, у великій мірі залежить від

точності вхідних даних, надійності використовуваних алгоритмів і ступеня залучення людини в процес контролю та інтерпретації результатів. Штучний інтелект здатен швидко обробляти великі масиви інформації, враховувати множину змінних і будувати прогностичні моделі, що підвищує точність та обґрунтованість рішень. У результаті управлінці отримують аналітичні висновки, не обтяжені емоційними викривленнями чи когнітивними упередженнями.

До основних інструментів ШІ, які застосовуються в управлінні, належать:

- машинне навчання (Machine Learning) — методика, що дозволяє системам виявляти закономірності на основі історичних даних без прямого програмного втручання. Широко використовується для прогнозного аналізу, клієнтської сегментації, виявлення ризиків та оптимізації процесів;
- глибоке навчання (Deep Learning) — напрям машинного навчання, який базується на багаторівневих нейронних мережах, котрий допомагає розв'язувати важкі завдання, котрі пов'язані з обробкою зображень, відео, тексту та інших неструктурованих даних;
- обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP) — набір технологій, що забезпечує здатність комп'ютерів розуміти, аналізувати та генерувати текст людською мовою. У менеджменті ці інструменти використовуються для розгляду клієнтських відгуків, ринкової аналітики, моніторингу новин і автоматизації ділового листування;
- інтелектуальна автоматизація (Intelligent Automation) — поєднання ШІ та автоматизації для виконання складних бізнес-процесів, що раніше вимагали людського втручання.

Штучний інтелект дедалі активніше трансформує підходи до автоматизації бізнес-процесів, що стало однією з центральних тем у сфері сучасних технологічних змін. Його застосування докорінно змінює спосіб організації управлінських рішень, обробки інформації, взаємодії з клієнтами та виконання інших важливих функцій у компаніях. ШІ відкриває нові горизонти для автоматизації тих операцій, які раніше потребували значного людського ресурсу, що дає змогу зменшити витрати та водночас підвищити ефективність і продуктивність роботи підприємств.

Експансія електронної комерції невідривно пов'язана з масштабною цифровою революцією, проникаючи в усі галузі господарської діяльності. Впровадження інноваційних технологій — штучного інтелекту, блокчейну та інтелектуальної автоматизації бізнес-процесів — кардинально трансформує традиційні моделі ведення підприємницької діяльності. Ці технологічні рішення дозволяють організаціям досягати операційної досконалості, забезпечувати вищі стандарти клієнтського сервісу та формувати інноваційні підходи до монетизації бізнесу.

Використання інноваційних рішень, таких як блокчейн, краудфандинг, економіка спільного користування, штучний інтелект і хмарні сервіси, створює основу для ефективного впровадження та стабільної роботи систем дистанційного обслуговування клієнтів. Завдяки цим технологіям підприємства можуть суттєво покращити якість наданих послуг і забезпечити зручну та прозору взаємодію з кінцевими споживачами [16, с. 376].

На сучасному етапі розвитку фінансових технологій андеррайтингові процедури дедалі частіше здійснюються з використанням штучного інтелекту, що дозволяє істотно підвищити швидкість та точність оцінювання ризиків. Зокрема, автоматизовані системи андеррайтингу (AUS — Automated Underwriting Systems) застосовують алгоритми машинного навчання для обробки великих обсягів даних з метою оперативної оцінки страхових ризиків. Такі системи базуються на заздалегідь визначених правилах і алгоритмах прийняття рішень, а також використовують API-інтеграції для доступу до зовнішніх джерел інформації — зокрема, медичних, фінансових і кредитних баз даних — з метою проведення аналізу в режимі реального часу. Крім того, штучний інтелект дедалі активніше застосовується для виявлення та запобігання фінансовим шахрайствам, забезпечуючи високий рівень аналітичної підтримки для оперативного реагування на аномальні операції.

Із розширенням можливостей технологій ШІ знаходить усе ширше застосування в стратегічному та фінансовому менеджменті, виступаючи як ефективний інструмент оптимізації процесів, зниження ймовірності помилок та формування високоякісної аналітики. Водночас важливо зважати як на потенціал, так і на обмеження таких рішень, включаючи питання етичності, достовірності результатів і необхідності людського контролю.

Таблиця 1. Переваги та недоліки застосування штучного інтелекту в управлінні підприємством

Показник	Опис впливу
ПЕРЕВАГИ	
Автоматизація операційних завдань	Штучний інтелект суттєво спрощує виконання типових операцій, зокрема облік рахунків і ведення фінансової звітності. Алгоритми дозволяють мінімізувати участь людини у стандартних процесах, знижуючи ймовірність помилок і підвищуючи продуктивність.
Удосконалення фінансового планування	Аналізуючи великі обсяги даних, ШІ дозволяє точніше прогнозувати ключові фінансові показники. Методи машинного навчання виявляють приховані закономірності, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері корпоративних фінансів.
Антикризове управління	ШІ забезпечує раннє виявлення кризових сигналів через моніторинг фінансових індикаторів у реальному часі, автоматизує стрес-тестування та дозволяє швидко адаптувати стратегії до змінних умов ринку, мінімізуючи втрати під час кризи та прискорюючи процес відновлення.
Захист від шахрайства	Системи штучного інтелекту можуть виявляти нетипові транзакції та потенційно шахрайські дії шляхом виявлення аномалій. Завдяки здатності до навчання вони адаптуються до нових схем шахрайства, підвищуючи рівень захисту фінансових операцій.
Підвищення якості клієнтського сервісу	Застосування чат-ботів і віртуальних асистентів дає змогу оперативно надавати інформацію щодо фінансових операцій, що покращує клієнтський досвід і зміцнює довіру до підприємства.
НЕДОЛІКИ	
Загрози конфіденційності	Робота з фінансовими даними вимагає високого рівня кіберзахисту. Компанії повинні забезпечувати дотримання регуляторних стандартів та захищати персональну і фінансову інформацію клієнтів.
Високі витрати на впровадження	Інтеграція ШІ-рішень потребує значних фінансових вкладень у технічну інфраструктуру, що може бути фінансово обтяжливим для малих і середніх підприємств.
Необхідність навчання персоналу	Перехід до автоматизованих систем передбачає навчання персоналу роботі з новими інструментами, що вимагає часу, ресурсів і організаційних зусиль.

Джерело: розроблено авторами.

Стратегічний менеджмент починається з комплексного аналізу зовнішнього середовища. Традиційно цей процес є трудомістким та обмеженим когнітивними можливостями аналітиків. Інтеграція штучного інтелекту докорінно змінює процес стратегічного управління, адже сучасні ШІ-системи здатні обробляти великі обсяги даних із різноманітних джерел — від новинних ресурсів і соціальних мереж до економічних показників та патентних реєстрів — з метою виявлення нових ринкових трендів на ранніх стадіях їх формування. Аналітичні спостереження свідчать, що впровадження технологій штучного інтелекту підвищує здатність підприємств адаптуватися до змін, покращує точність прогнозування ринкових тенденцій, сприяє ефективнішій організації операційної діяльності та знижує рівень ризиків [2]. Це особливо важливо в умовах VUCA-світу (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність), де швидкість реакції на зміни стає критичним фактором успіху. Системи та агенти штучного інтелекту проводять конкурентний аналіз, дозволяючи в реальному часі відслідковувати дії конкурентів. Платформи на основі штучного інтелекту, такі як Crayon та Kompyte, автоматично відстежують зміни на веб-сайтах конкурентів, їхні маркетингові кампанії, ціноутворення та відгуки клієнтів, формуючи комплексну картину конкурентного середовища. Досить цінною є здатність штучного інтелекту аналізувати неструктуровані дані, такі як патенти конкурентів, наукові публікації та презентації, для виявлення їхніх стратегічних намірів та технологічних розробок. підприємства, які використовують штучний інтелект для конкурентного аналізу, швидше реагують на дії конкурентів та ефективно виявляють приховані ринкові можливості через аналіз поведінки партнерів споживачів, демографічних зрушень та технологічних інновацій. Це дає можливість підприємствам запускати успішні нові продукти або сервіси, застосовувати фінансовий аналіз для виявлення резервів прибутку та активізації інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства, що створює підґрунтя для впровадження інноваційних технологій [3].

Сучасні генеративні системи штучного інтелекту, такі як GPT-4 та Claude, здатні не лише аналізувати дані, але й генерувати стратегічні альтернативи на основі заданих параметрів.

Зарубіжні науковці прийшли до висновку, що стратегії, розроблені з використанням асистентів частіше враховують нетрадиційні фактори та сценарії, які могли б бути проігноровані людьми через упередження [18]. Саме вони здатні моделювати складні сценарії розвитку ринку, враховуючи тисячі змінних та їх взаємодій. Платформи, такі як Palantir та Ayasdi, використовують штучний інтелект для побудови динамічних моделей ринкового середовища та симуляції різних сценаріїв. Приміром Shell активно використовує штучний інтелект та машинне навчання для підвищення ІТ-можливостей та ведення досліджень і розробок. Компанія застосовує сценарне планування для тестування різних стратегічних варіантів, що враховують геополітичні фактори, технологічні тенденції та регуляторні зміни при прийнятті довгострокових інвестиційних рішень [17].

Штучний інтелект сьогодні розглядається не лише як інструмент у розпорядженні менеджера з інновацій, а як чинник зміни парадигми у підходах до розробки, генерування та впровадження інновацій. Однією з ключових переваг використання штучного інтелекту в управлінні інноваціями є його потенціал посилювати креативне мислення людини. Використання генеративних моделей дозволяє підприємствам формувати значно більше ідей та концепцій, ніж це можливо за допомогою традиційних методів, зокрема класичного «мозкового штурму». Емпіричні дані свідчать, що підприємства, які впроваджують системи штучного інтелекту, здатні автоматично моніторити сотні ключових показників ефективності у режимі реального часу, своєчасно виявляти відхилення від цільових значень та аналізувати причинно-наслідкові взаємозв'язки. Наприклад, Microsoft розробила комплексні рекомендації з використання Power BI для стратегічного планування та моніторингу бізнес-процесів, що включає можливості аудиту, відстеження впровадження та управління життєвим циклом контенту для підтримки корпоративних стратегій [13].

На основі таких рішень штучний інтелект трансформує підходи до стратегічного планування. Системи штучного інтелекту дозволяє перейти від статичних стратегічних планів до динамічних, які постійно коригуються на основі нових даних. Крім того, такі системи дають змогу прогнозувати ефективність стратегії ще до її повної реалізації, що створює можливості для своєчасного внесення змін і уникнення ризиків.

У цьому контексті важливим напрямом застосування ШІ стає прогнозування грошових потоків — ключового елементу фінансового менеджменту, що традиційно характеризується високим рівнем невизначеності. ШІ-системи істотно підвищують точність таких прогнозів, оскільки аналізують великі обсяги історичних даних у поєднанні з зовнішніми економічними чинниками. При інтегруванні даних із внутрішніх операційних систем та зовнішніх джерел (макроекономічні показники, ринкові тренди), ШІ використовує алгоритми глибокого навчання для виявлення прихованих закономірностей, сезонних коливань і аномалій, що дозволяє сформувати більш точні прогнози грошових потоків.

Суттєвим елементом у процесі в управлінні діяльністю підприємства є той факт що традиційні підходи до бюджетування часто є трудомісткими та негнучкими. Штучний інтелект трансформує цей процес, впроваджуючи динамічні моделі бюджетування, які адаптуються до змін у реальному часі можуть автоматично коригувати бюджети у відповідь на ринкові зміни, коливання валютних курсів та зрушення в споживчому попиті. Система використовує алгоритми машинного навчання для оптимізації розподілу ресурсів між продуктовими лініями та регіонами, що дозволяє підвищити операційну ефективність. Фінансові менеджери мають можливість моделювати сотні потенційних сценаріїв, оцінюючи їх вплив на фінансові показники компанії. Ці трансформації безпосередньо впливають на корпоративний фінансовий менеджмент, дозволяючи реалізовувати адаптивне бюджетування, оптимізацію капіталу та більш точне управління ліквідністю на рівні всього підприємства.

Однією з провідних сфер використання штучного інтелекту є підвищення результативності виявлення та оцінки ризиків. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних із різноманітних джерел, Системи штучного інтелекту здатні розпізнавати приховані залежності в даних і своєчасно виявляти потенційні ризики, що дає змогу більш точно оцінювати ймовірність настання загроз та їх можливий вплив на діяльність підприємства. Більше того, штучний інтелект не обмежується лише діагностикою ризиків. Сучасні алгоритми здатні автоматично формувати та порівнювати альтернативні стратегії управління ними, враховуючи очікувану ефективність, вартість впровадження та потенційну користь. Це дозволяє підприємствам не тільки знизити витрати на управління ризиками, але й підвищити загальний рівень фінансової безпеки. Штучний інтелект також докорінно змінює підходи до пошуку та оцінювання інвестиційних можливостей, забезпечуючи підприємствам інструменти для

підвищення фінансової прозорості, точнішого прогнозування грошових потоків та управління фінансовою стійкістю, зокрема шляхом впровадження систем внутрішнього фінансового моніторингу [20]. Наприклад, платформа Aladdin може аналізувати тисячі інвестиційних проєктів, оцінюючи їх очікувану дохідність, рівень ризику та відповідність стратегічним пріоритетам компанії. Аналітики, які використовують інструменти ШІ, здатні значно швидше та точніше виявляти перспективні інвестиції, ніж ті, хто покладається виключно на традиційні підходи.

Особливої ефективності вдається досягти при використанні алгоритмів машинного навчання для оптимізації структури інвестиційного портфеля. Вони враховують індивідуальні інвестиційні цілі клієнтів, бажаний рівень ризику та часові обмеження щодо реалізації інвестиційної стратегії (інвестиційний період), забезпечуючи автоматичне балансування активів у відповідь на зміну ринкових умов. Крім того, значні результати демонструє застосування ШІ для оптимізації управління оборотним капіталом. Системи аналізують транзакційні дані, поведінкові моделі постачальників і клієнтів, а також макроекономічні показники для удосконалення умов оплати, управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Важливою складовою трансформації фінансової функції є автоматизація фінансової звітності та аналітики. ШІ-системи здатні генерувати звіти у реальному часі, виявляти аномалії та пропонувати коригувальні заходи, що суттєво скорочує час на підготовку фінансової інформації та підвищує її достовірність і точність.

Ефективність використання штучного інтелекту (ШІ) безпосередньо залежить від якості вхідних даних. Значна частина ресурсів ШІ-проєктів витрачається на підготовку, очищення та уніфікацію даних, а низька якість даних є однією з головних причин провалу багатьох ініціатив. Серед поширених проблем – фрагментованість даних у різних системах, відсутність стандартизації, неповнота історичних масивів та складність доступу до зовнішніх джерел. Особливо це критично для малих і середніх підприємств, які зазвичай не мають належної інформаційної інфраструктури.

Додатковим бар'єром є складність інтеграції ШІ з наявними корпоративними системами (ERP, CRM, SCM). До основних проблем належать технічна несумісність, відсутність готових API, потреба в реінжинірингу бізнес-процесів і значні інвестиції в оновлення ІТ-архітектури. Успішне впровадження також вимагає кваліфікованих кадрів, які поєднують технічні компетентності в аналізі даних і машинному навчанні з глибоким розумінням бізнес-моделей. Для фінансового сектору ця вимога особливо актуальна, оскільки тут необхідне поєднання технічної експертизи зі знанням галузевої специфіки.

Важливим фактором ризику залишається людський чинник. Багато працівників, зокрема середній менеджмент, сприймають ШІ як загрозу для власної ролі в організації. Опір змінам, страх втрати роботи або зниження контролю над процесами можуть суттєво уповільнити або зірвати ініціативу. Ефективне впровадження ШІ часто потребує трансформації організаційної структури, перегляду ролей і відповідальності, адаптації корпоративної культури, що є складним і довготривалим процесом.

Крім того, використання ШІ в роботі з фінансовими та стратегічними даними породжує ризики, пов'язані з конфіденційністю та правовим регулюванням. Одним із найменш врегульованих питань є відповідальність за рішення, ухвалені автономними ШІ-системами. У випадках автоматичного управління ризиками або кредитного скорингу важливо чітко визначити, хто несе відповідальність у разі помилки або шкоди.

Тому перед впровадженням ШІ доцільно провести комплексну оцінку готовності підприємства, що має охоплювати:

- зрілість даних і стан інформаційної інфраструктури;
- відповідність ІТ-архітектури вимогам інтеграції ШІ;
- рівень цифрових компетенцій персоналу;
- відкритість корпоративної культури до трансформацій.

Початковим кроком має бути аудит бізнес-процесів з ідентифікацією вузьких місць, інформаційних розривів і зони найбільшого потенціалу для підвищення ефективності. На основі цього аудиту визначаються пріоритетні напрями впровадження ШІ з урахуванням потенційного бізнес-ефекту, складності реалізації та фінансових витрат.

У стратегічному менеджменті пріоритетними напрямами використання ШІ є: аналіз ринкових даних і конкурентної розвідки; моделювання сценаріїв і прогнозування; оптимізація портфеля продуктів/послуг. У фінансовому менеджменті акценти зміщені на прогнозування грошових потоків, оптимізацію оборотного капіталу та ідентифікацію фінансових ризиків.

Успішне впровадження ШІ потребує ефективного управління змінами на всіх рівнях організації. Це передбачає: чітке формулювання бачення та цілей трансформації; залучення працівників до процесу впровадження; розвиток необхідних компетентностей; переосмислення ролей і відповідальності в структурі управління.

Подальший розвиток використання ШІ в стратегічному та фінансовому менеджменті відбуватиметься за такими ключовими напрямами (рис. 2):

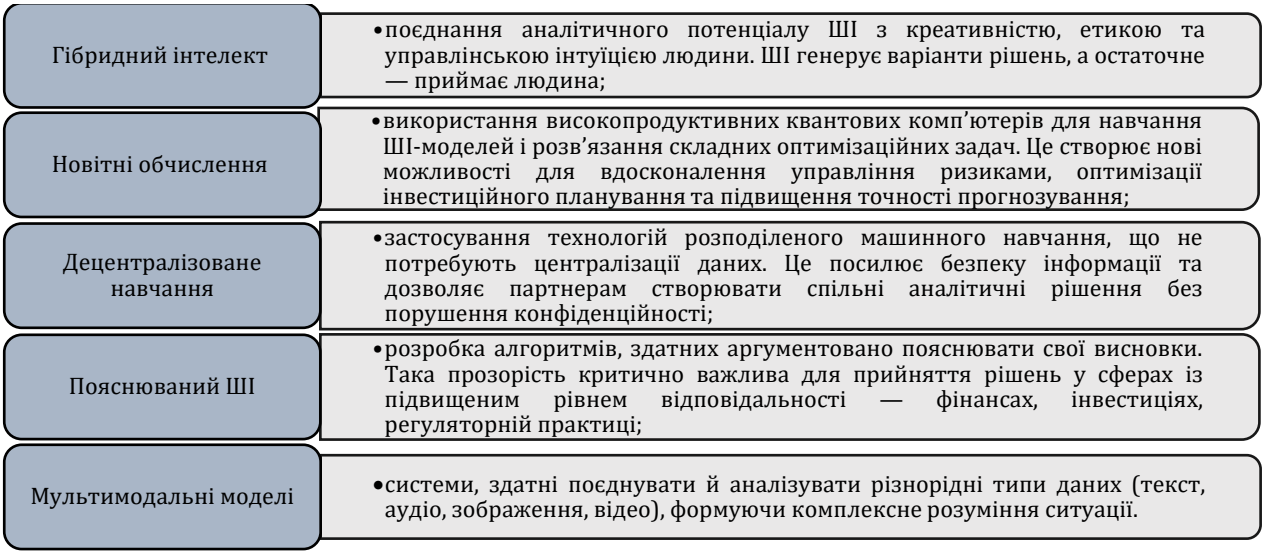


Рис. 2. Напрями використання ШІ в стратегічному та фінансовому менеджменті

Джерело: розроблено авторами.

Масове використання штучного інтелекту значною мірою змінює функціональні обов'язки та підходи до діяльності сучасного менеджера .Згідно з прогнозами World Economic Forum, до 2030 року відбудеться суттєвий перерозподіл робочих завдань між людьми та технологіями [19]. Менеджерам доведеться адаптуватися до нових реалій, фокусуючись на інтерпретації даних, етичному лідерстві та розвитку команд. Крім того, ШІ стимулює формування нових бізнес-моделей, які трансформують традиційні галузі та відкривають нові ринкові можливості.

В умовах зростаючого проникнення штучного інтелекту в усі аспекти управління змінюються вимоги до компетенцій менеджерів. Менеджери майбутнього повинні володіти наступними ключовими навичками:

- алгоритмічне та системне мислення — здатність розуміти логіку роботи алгоритмів штучного інтелекту, їхні можливості та обмеження, а також бачити взаємозв'язки між різними підсистемами бізнесу для прогнозування наслідків управлінських рішень і ефективної взаємодії з інтелектуальними системами.
- дата-грамотність — здатність інтерпретувати великі обсяги даних, оперувати статистичними концепціями та критично оцінювати результати, згенеровані ШІ.
- етичне лідерство — здатність оцінювати етичні наслідки рішень, ухвалених із використанням ШІ, забезпечуючи їх відповідність корпоративним і суспільним цінностям.
- адаптивність та безперервне навчання — готовність до швидкого опанування нових технологій і постійного оновлення знань у динамічному цифровому середовищі.
- міждисциплінарна співпраця — уміння працювати у командах, що об'єднують фахівців із різних галузей (інформаційні технології, аналітика даних, фінанси, право), для розв'язання комплексних управлінських завдань.

Продовжуючи розгляд вимог до сучасного менеджера в умовах цифрової трансформації, варто зосередитися на системному підході до впровадження штучного інтелекту, що має бути невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення сталого ефекту від застосування ШІ необхідно розробити чітку стратегію впровадження, яка буде інтегрована у загальну бізнес-стратегію організації. Така стратегія має визначати конкретні бізнес-цілі, яких передбачається досягти за допомогою інтелектуальних технологій, включаючи підвищення ефективності, оптимізацію процесів, підсилення аналітичних можливостей та створення нових джерел вартості.

Ключовою умовою успішного переходу є формування організаційної культури, що орієнтована на дані, аналітику та експерименти, яка стимулює інноваційне мислення, відкритість до технологічних змін і прийняття рішень на основі правдивої інформації.

Важливо інвестувати в розвиток даних як стратегічного активу, забезпечуючи їхню якість, структурованість, доступність і безпечну інтеграцію між системами. Дані мають розглядатися як базис для навчання моделей штучного інтелекту, а також як фактор, що формує конкурентну перевагу.

Особливої уваги потребує етичне та відповідальне використання ШІ — необхідно впровадити внутрішні політики й процедури, що забезпечать прозорість, справедливість, недискримінаційність та відповідність нормам законодавства, зокрема в контексті захисту персональних даних і управління ризиками автономних рішень.

Крім того, керівна ланка підприємства має володіти цифровими компетентностями, необхідними для стратегічного керівництва ШІ-ініціативами: це передбачає розуміння технологічних принципів, потенційного впливу на бізнес-модель і здатність здійснювати ефективний нагляд за їх реалізацією.

6. Висновки

Штучний інтелект суттєво трансформує стратегічний і корпоративний фінансовий менеджмент, відкриваючи нові можливості для підприємств, які прагнуть впроваджувати інновації та адаптуватися до умов цифрової економіки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ШІ докорінно змінює процеси управлінського аналізу та ухвалення рішень, забезпечуючи високоточну обробку великих обсягів даних, виявлення прихованих закономірностей і побудову точних прогнозів. Антикризовий компонент дослідження підтвердив критичну роль ШІ у забезпеченні фінансової стабільності підприємств через системи раннього попередження, автоматизацію антикризових рішень та підвищення адаптивності до зовнішніх шоків, що особливо актуально в умовах економічної турбулентності та воєнних дій в Україні. Підприємства, які успішно інтегрують інтелектуальні технології у свої стратегічні та фінансові функції, отримують суттєві переваги — від скорочення витрат до підвищення адаптивності до змін ринкового середовища. Водночас впровадження ШІ потребує не лише технічного забезпечення, але й організаційної трансформації: зміни культури, структури бізнес-процесів, розвитку нових компетентностей персоналу. Це складний міждисциплінарний процес, що вимагає системного бачення та грамотного управління змінами. Значними перешкодами залишаються організаційний опір, технологічна фрагментація, недостатня якість даних, відсутність стандартизації та дефіцит фахівців, які поєднують аналітичні й управлінські навички. Важливими залишаються також етичні питання застосування ШІ, прозорості алгоритмів та відповідальності за автономні рішення. Майбутнє управління лежить у гібридних моделях, де людина та штучний інтелект функціонують як взаємодоповнюючі суб'єкти: ШІ забезпечує аналітичну глибину та швидкість, тоді як людина привносить критичне мислення, інтуїцію й ціннісно-етичну оцінку. Ефективна підготовка до нової управлінської парадигми має передбачати розвиток дата-грамотності, алгоритмічного мислення, міждисциплінарної взаємодії та здатності працювати в умовах цифрової трансформації. Штучний інтелект є не просто технологічною інновацією, а системним чинником змін у механізмах функціонування підприємств. Підприємства, які зможуть ефективно впровадити його у свої стратегічні та фінансові процеси, отримають стійку перевагу в умовах глобальної нестабільності та швидкоплинних трансформацій. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробці галузевих моделей імплементації ШІ, формуванні адаптивних індикаторів оцінки ефективності його застосування, аналізі довгострокового впливу на продуктивність і стійкість підприємств, а також на вивченні етичних і правових аспектів використання інтелектуальних технологій у сфері фінансів і стратегічного управління.

References

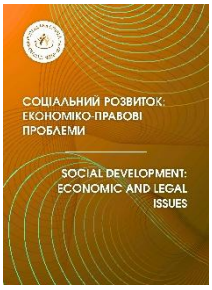
1. Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2022). *Power and prediction: The disruptive economics of artificial intelligence*. Harvard Business Review Press.
2. Ananeva, O. O., & Honchar, V. O. (2025). Shtuchnyi intelekt yak novyi instrument formuvannia ekonomichnoho seredovyshcha pidpryiemstva [Artificial intelligence as a new tool for forming the economic environment of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky, 3*(285), 175–184. https://surl.lu/grkcyw (in Ukrainian)

3. Biloshkurskyi, M. V., Zaichko, I. V., & Koverninska, Yu. V. (2023). Finansovyi analiz rezerviv prybutku dlia aktyvizatsii investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstva [Financial analysis of profit reserves for activating investment and innovation activities of the enterprise]. *Journal of Innovations and Sustainability, 7*(2). https://is-journal.com/is/article/view/184 (in Ukrainian)
4. Bondaruk, T. H., Zaichko, I. V., & Zaichko, I. D. (2024). Rol finansovykh resursiv v innovatsiino-investytsiinomu rozvytku pidpryiemstv [The role of financial resources in the innovation and investment development of enterprises]. *Akademichni vizii*, (27). https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/927 (in Ukrainian)
5. Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2019). Artificial intelligence and the modern productivity paradox: A clash of expectations and statistics. In A. Agrawal, J. Gans, & A. Goldfarb (Eds.), *The economics of artificial intelligence: An agenda* (pp. 23–57). University of Chicago Press. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24001/w24001.pdf
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020, December 2). Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini [On approval of the Concept for the development of artificial intelligence in Ukraine] (Resolution No. 1556-r). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80 (in Ukrainian)
7. Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly, 36*(4), 1165–1188. https://www.jstor.org/stable/41703503
8. Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2019). Hybrid intelligence. *Business & Information Systems Engineering, 61*(5), 637–643. https://doi.org/10.1007/s12599-019-00595-2
9. Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons, 61*(4), 577–586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007
10. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons, 63*(1), 37–50. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.003
11. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review, 90*(10), 60–68. https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution
12. McKinsey Global Institute. (2023). *Notes from the AI frontier: Applications and value of deep learning*. https://surl.lu/iilzpf
13. Microsoft Learn. (2024, December 30). *Power BI implementation planning: BI strategy overview*. https://surl.lu/jmczam
14. Piskun, A. V. (2023). Mozhlyvosti zastosuvannia shtuchnoho intelektu v menedzhmenti [Possibilities of applying artificial intelligence in management]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, 6*(20), 75–82. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-75-82 (in Ukrainian)
15. Pizhuk, O. I. (2019). Shtuchnyi intelekt yak odyn iz kliuchovykh draiversiv tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Artificial intelligence as one of the key drivers of digital transformation of the economy]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 3*(89), 41–46. https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46 (in Ukrainian)
16. Savkiv, U. S., Romaniuk, T. M., & Malyshivskyi, T. V. (2024). Upravlinski rishennia v systemi antykryzovoho menedzhmentu: sotsialno-psykholohichnyi aspekt [Management decisions in the anti-crisis management system: Socio-psychological aspect]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriia "Upravlinnia ta administruvannia", 12*(40), 374–386. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-122-138 (in Ukrainian)
17. Shell plc. (2024). *Annual report and accounts 2023*. https://surl.li/ezaemg
18. Vasconcelos, H., Jörke, M., Grunde-McLaughlin, M., Gerstenberg, T., Bernstein, M. S., & Krishna, R. (2023). Explanations can reduce overreliance on AI systems during decision-making. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 7*(CSCW1), Article 104. https://doi.org/10.1145/3579605
19. World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
20. Zaichko, I. V., Zaichko, I. D., & Zaichko, V. I. (2024). Vnutrishnii finansovyi monitorynh hroshovykh potokiv pidpryiemstva yak instrument upravlinnia yoho finansovoiu stiikistiu ta investytsiinoiu pryvablyvist [Internal financial monitoring of enterprise cash flows as a tool for managing its financial stability and investment attractiveness]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, 1*(13), 118–130. https://doi.org/10.32750/2024-0112 (in Ukrainian)

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Стратегії реклами та збуту продукції у менеджменті: аналіз ринкових тенденцій, поведінки споживачів і стратегій ціноутворення

Світлана Г. Літовка-Деменіна [1*] • Олена Є. Сичова [2] • Віталіна П. Корнійчук [3]

[1] *Київський фаховий коледж туризму та готельного господарства (Україна). Викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, канд. пед. наук.*

[2] *Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Україна). Доцент кафедри менеджменту, канд. екон. наук, доцент.*

[3] *Яготинський інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» (Україна). Доцент кафедри економіки, фінансів та менеджменту, канд. екон. наук.*

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

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.06

Авторське право
© 2025 авторів

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

У сучасних умовах високої конкуренції, цифрової трансформації бізнесу та зростання споживчих очікувань особливого значення набуває стратегічне управління рекламою та збутом продукції. Традиційні інструменти просування та продажу втрачають ефективність у разі їх ізольованого застосування, що обумовлює необхідність комплексного підходу до формування маркетингової стратегії. Водночас недостатня увага до поведінкових характеристик цільової аудиторії та ринкових трендів призводить до зниження результативності як рекламної активності, так і збутових процесів. Метою дослідження є розробка ефективної інтегрованої стратегії реклами та збуту продукції з урахуванням сучасних ринкових тенденцій, поведінкових характеристик споживачів і гнучких моделей ціноутворення. Об'єктом дослідження виступає система маркетингової діяльності підприємства, а предметом – стратегічні підходи до формування і реалізації реклами, збуту та ціноутворення в умовах динамічного ринку. У роботі застосовано низку методів дослідження: системний аналіз дозволив виявити взаємозв'язки між елементами маркетингового комплексу; контент-аналіз публікацій та звітів міжнародних компаній 2020–2024 рр. забезпечив виявлення актуальних трендів у сфері просування; SWOT-аналіз був використаний для порівняння ефективності стратегій збуту в різних секторах (FMCG, B2B); методи статистичного моделювання дали змогу оцінити вплив рекламних каналів і рівня цін на обсяг продажів. У межах дослідження проаналізовано ринкові тенденції, що визначають напрямки розвитку реклами та збуту, ідентифіковано поведінкові чинники, які впливають на прийняття рішень споживачами, класифіковано стратегії ціноутворення та запропоновано модель інтеграції рекламної й збутової політики підприємства. Результати дослідження засвідчують, що стратегічне поєднання омніканального збуту, персоналізованої реклами та адаптивного ціноутворення є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності компанії. Запропоновані рекомендації можуть бути практично впроваджені шляхом використання поведінкової аналітики в рекламному плануванні, узгодження цінової стратегії з етапами життєвого циклу продукту та інтеграції маркетингових KPI у систему управління бізнес-процесами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

стратегія реклами, збут продукції, маркетинговий менеджмент, ринкові тенденції, поведінка споживачів, ціноутворення, омніканальний підхід, персоналізація комунікацій, інноваційний менеджмент, менеджмент персоналу, лідерство в управлінні.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Advertising and Product Marketing Strategies in Management: Analysis of Market Trends, Consumer Behavior, and Pricing Strategies

Svitlana Litovka-Demenina [1*] • Olena Sychova [2] • Vitalina Korniichuk [3]

[1] *Kyiv Professional College of Tourism and Hospitality (Ukraine). Lecturer at the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, PhD in Pedagogy.*

[2] *National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Ukraine). Associate Professor at the Management Department, PhD in Economics, Associate Professor.*

[3] *Yagotyn Institute of Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine). Associate Professor at the Department of Economics, Finance, and Management, PhD in Economics.*

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

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.06

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

In today's conditions of high competition, digital transformation of business and growing consumer expectations, strategic management of advertising and product sales is of particular importance. Traditional promotion and sales tools lose their effectiveness if they are used in isolation, which necessitates the necessary comprehensive approach to the formation of a marketing strategy. At the same time, insufficient attention to the advertising characteristics of the target audience's behavior and market trends leads to a decrease in the effectiveness of both activity and sales processes. The research method is the development of an effective integrated advertising and product sales strategy taking into account modern market trends, consumer behavior characteristics and flexible pricing models. The object of the study is the system of marketing activities of the enterprise, and the subject of the activity is strategic approaches to the formation and implementation of advertising, sales and pricing in a dynamic market. The work uses many research methods: system analysis allows you to understand the relationships between the elements of the marketing complex; content analysis of publications and reports of international companies 2020–2024 to identify current trends in the field of promotion; SWOT analysis was used to compare the effectiveness of sales strategies in different sectors (FMCG, B2B); methodical statistical modeling to assess the impact of advertising channels and price levels on sales volume. The study analyzed market trends that suggest directions for the development of advertising and sales, identified behavioral factors that influence consumer decision-making, classified pricing strategies, and proposed a model of integrated advertising and sales policy of the enterprise. The results of the study show that the strategic combination of omnichannel sales, personalized advertising, and adaptive pricing is a key factor in increasing the company's competitiveness. The proposed recommendations can be practically implemented by using behavioral analytics in advertising planning, aligning the pricing strategy with the stages of the product life cycle, and integrating marketing KPIs into the business process management system.

KEYWORDS

advertising strategy, product sales, marketing management, market trends, consumer behavior, pricing, omnichannel approach, personalization of communications, innovation management, personnel management, leadership in management.

1. Вступ

У сучасному бізнес-середовищі стратегічне управління рекламою та збутом продукції відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Зростаюча інтенсивність ринкової конкуренції, цифровізація споживчого досвіду, розвиток штучного інтелекту, Big Data та автоматизованих систем аналітики кардинально змінюють традиційні підходи до просування товарів і послуг. Компанії більше не можуть покладатися лише на класичні методи маркетингової комунікації чи збуту – натомість актуалізується потреба в інтегрованих, персоналізованих і поведінково орієнтованих стратегіях, що здатні забезпечити сталу зацікавленість і лояльність клієнтів.

Серед ключових тенденцій сучасного маркетингу вирізняється зростання значення узгодженого використання онлайн- та офлайн-каналів у взаємодії зі споживачами. Люди очікують цілісного, зручного та послідовного досвіду незалежно від того, де саме вони контактують із брендом – у фізичному магазині, на сайті чи в мобільному додатку. Це стимулює компанії переосмислювати роль реклами: вона більше не є лише засобом інформування чи формування іміджу, а перетворюється на інструмент точного реагування на запити цільової аудиторії. У відповідь змінюються і підходи до організації збуту, які все більше базуються на гнучких логістичних рішеннях, багатоканальній присутності та цифровій взаємодії з клієнтами.

Паралельно з цим зростає потреба у модернізації цінової політики, зокрема – її адаптації до високої мінливості ринку та зміни споживчих очікувань. Замість жорстко фіксованих цінових схем дедалі частіше застосовуються гнучкі підходи, які враховують як об’єктивні ринкові чинники, так і суб’єктивне сприйняття вартості продукту. До уваги беруться емоційні реакції споживачів, соціальний контекст, а також повсякденні обставини вибору. Ефективне впровадження таких стратегій вимагає не лише аналітичних інструментів, а й здатності компаній оперативно трансформувати цінові рішення відповідно до поточної ситуації на ринку.

Незважаючи на наявність численних досліджень у сфері маркетингу, існує потреба у комплексному науковому аналізі взаємозв’язку між рекламною стратегією, системою збуту та підходами до ціноутворення, що враховує сучасні трансформації ринку, цифрові інновації та зміну логіки споживання. Саме ці аспекти становлять основу актуальності обраної теми та визначають практичну цінність дослідження.

2. Огляд літературних джерел

У процесі дослідження стратегій реклами та збуту продукції було проаналізовано широке коло вітчизняних та зарубіжних джерел, які охоплюють як теоретичні основи маркетингового менеджменту, так і практичні аспекти реалізації сучасних стратегій просування й дистрибуції. У праці О. Ціхановської та І. Сисоєвої [1] висвітлено роль комплексного маркетингу в системі управління підприємством, зокрема через інтеграцію інструментів реклами, збуту та ціноутворення. О. В. Виноградова та Н. М. Недопалко [2] простежують еволюцію digital marketing в Україні, підкреслюючи необхідність використання цифрових каналів у побудові ефективної комунікації зі споживачем. Цифрові виклики для стратегічного маркетингу також аналізуються у статті Т. Князєвої та О. Казанської [3], які акцентують на переорієнтації компаній до інноваційних форм взаємодії з аудиторією. О. О. Кравченко та О. Бараненко [4] розглядають маркетингові дослідження як основу для прийняття управлінських рішень у сфері збуту та реклами, тоді як Л. О. Кустуріч [5] наголошує на важливості конкурентних маркетингових стратегій для забезпечення адаптивності підприємства.

Серед зарубіжних джерел значне аналітичне навантаження мають праці, присвячені взаємозв’язку між ціноутворенням, рекламою та поведінкою споживачів у цифровому середовищі. L. Shen, R. Fan, Y. Wang, H. Li та R. Tang [6] досліджують стратегії прямого онлайн-продажу з урахуванням мережевих зовнішніх ефектів. Ґрунтовне дослідження M. Ding і A. Goldfarb [7] розглядає роль штучного інтелекту в сучасному маркетингу, приділяючи увагу питанням персоналізації, алгоритмічної реклами та поведінкових даних. D. Yang та M. Xu [8] аналізують вплив конкуренції між постачальниками на інформаційні та рекламні стратегії платформ. H. F. L. Chung і M. H.-W. Ho [9] вивчають ефективність стандартизованої реклами у

контексті зовнішньоекономічної діяльності, а A. G. Woodside і M. Y. Sakai [10] пропонують підходи до мета-оцінювання маркетингових стратегій як інструменту стратегічного контролю.

У дослідженні І. Петрової та Є. Лойко [11] узагальнено методичні підходи до розробки маркетингової стратегії, що включає врахування поведінкових особливостей споживачів і специфіки цільових ринків. І. М. Болотіна та М. В. Семенець [12] розглядають проблематику просування товарів на зовнішні ринки з урахуванням міжнародних тенденцій у формуванні збутових і рекламних каналів.

Узагальнення наукових підходів вітчизняних та міжнародних дослідників дозволило визначити теоретико-методологічну основу для аналізу стратегій реклами, збуту й ціноутворення в системі сучасного менеджменту. Отримані результати свідчать про необхідність переосмислення класичних моделей просування продукції з урахуванням цифрових трансформацій, поведінкових змін споживачів і розвитку адаптивних ринкових практик.

3. Постановка завдання

Метою статті є наукове обґрунтування та розробка ефективного підходу до формування інтегрованої стратегії реклами та збуту продукції у системі сучасного менеджменту, з урахуванням актуальних ринкових тенденцій, змін у поведінці споживачів та адаптивних моделей ціноутворення.

4. Методи та матеріали

У дослідженні застосовано комплекс методів, що дозволили забезпечити системність і глибину аналізу. Метод системного аналізу використано для встановлення взаємозв'язків між стратегіями реклами, збуту та ціноутворення в межах маркетингової діяльності підприємства. За допомогою контент-аналізу наукових публікацій, галузевих звітів і кейсів міжнародних компаній (2020–2024 рр.) ідентифіковано ключові тенденції та трансформації у сфері просування продукції. SWOT-аналіз використано для порівняльної оцінки ефективності стратегій збуту в різних ринкових умовах (локальні та зовнішні ринки, FMCG та B2B-сектори). Статистичні та логіко-аналітичні методи забезпечили узагальнення результатів та формування узгодженої моделі взаємодії елементів маркетингового комплексу. Інформаційною базою стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали фахових економічних журналів, а також емпіричні спостереження щодо практик просування продукції в умовах цифрової трансформації.

5. Результати та обговорення

У сучасній науковій літературі реклама та збут розглядаються не як ізольовані функції, а як взаємопов'язані елементи системи стратегічного управління підприємством. Вони виконують роль інструментів впливу на споживача, формування попиту, комунікації з ринком та забезпечення реалізації ціннісної пропозиції. На рис. 1 систематизовано основні наукові підходи до визначення ролі реклами й збуту в межах маркетингового менеджменту з урахуванням позицій вітчизняних і зарубіжних авторів.

Розгляд реклами та збуту як взаємодоповнюючих інструментів у межах маркетингового менеджменту дозволяє підприємствам досягати не лише ефективного просування продукції, а й формування стійкої лояльності клієнтів. Зміна парадигми від «інструментальної реклами» до «аналітично керованої взаємодії» свідчить про необхідність стратегічної інтеграції всіх маркетингових функцій з урахуванням цифрових технологій, поведінкових даних та конкурентного контексту.

У сучасному глобалізованому економічному середовищі стратегія просування та дистрибуції продукції зазнає істотної трансформації під впливом низки ринкових тенденцій. Однією з провідних тенденцій є цифровізація бізнесу, що зумовила зростання значущості онлайн-каналів збуту та цифрових інструментів маркетингових комунікацій. Розвиток електронної комерції, мобільних застосунків, платформ соціальних мереж і маркетплейсів

вимагає від компаній побудови омніканальної системи взаємодії зі споживачем, що поєднує традиційні та цифрові точки контакту. При цьому реклама набуває персоналізованого та інтерактивного характеру, а збут потребує високої гнучкості та автоматизації логістичних процесів.

Інтегрований маркетинг О. Ціхановська, І. Сисоєва [1]	Реклама та збут розглядаються як взаємозалежні компоненти єдиного маркетингового комплексу, що повинні бути стратегічно узгоджені з цілями управління підприємством. Рекламні заходи слугують підготовкою попиту, який реалізується через ефективну систему збуту.
Цифрова трансформація маркетингу О. Виноградова, Н. Недопалко [2]; Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan	У цифрову епоху реклама дедалі більше орієнтується на персоналізований контент, який формує цільові дії користувачів. Збут здійснюється через багатоканальні платформи, де логістика, CRM і автоматизація продажів виступають критично важливими інструментами.
Стратегічне позиціонування Т. Князєва, О. Казанська [3]; J. Riesz, M. Porter	Рекламна політика формує диференційовану ринкову пропозицію, підкріплюючи конкурентні переваги, тоді як збутова стратегія спрямована на забезпечення максимальної досяжності цільового сегмента та гнучкості каналів дистрибуції.
Маркетингові дослідження та орієнтація на споживача О. О. Кравченко, О. Бараненко [4]; R. J. Brodie	Ефективність реклами та збуту значною мірою залежить від глибини маркетингової аналітики. Дослідження цільової аудиторії, її потреб, поведінкових моделей і реакцій на комунікації визначає, які канали збуту і рекламні повідомлення будуть результативними.
Конкурентна маркетингова стратегія Л. О. Кустуріч [5]; M. Treacy, F. Wiersema	Реклама використовується для акцентування унікальної ціннісної пропозиції (USP), тоді як збут реалізує цю перевагу через адаптовану інфраструктуру та взаємодію з клієнтом. Обидва елементи є складовими стратегії досягнення лідерства або диференціації.
Платформений маркетинг та мережеві ефекти L. Shen, R. Fan, Y. Wang та ін. [6]; Y. Chen, K. Zhang	У цифрових екосистемах реклама не лише стимулює попит, але й генерує мережеву активність, яка підсилює ефект присутності бренду. Збутова стратегія у таких умовах враховує не лише логістику, а й структуру поведінкової взаємодії користувачів на платформах.
AI та аналітичний маркетинг M. Ding, A. Goldfarb [7]; B. Wierenga	Рекламні кампанії автоматизуються за допомогою алгоритмів, що прогнозують поведінку на основі історичних даних, а збутові рішення приймаються з урахуванням аналітичних моделей, що оптимізують ціни, обсяги і точки продажу у реальному часі.

Рис. 1. Сучасні теоретичні підходи до сутності та функцій реклами й збуту у маркетинговому менеджменті

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–7].

Ще одним напрямом змін у маркетинговій діяльності є посилення значення аналізу поведінки споживачів при формуванні рішень. Бізнес дедалі частіше використовує інструменти обробки великих обсягів даних, аналітичні платформи та алгоритми прогнозування для глибшого розуміння мотивацій клієнтів, оцінки попиту й уточнення цінових або комунікаційних стратегій. Це сприяє точнішому сегментуванню ринку, більш ефективному налаштуванню реклами та оптимізації шляхів доставки товарів. У результаті маркетинг орієнтується не лише на поширення інформації, а й на побудову персоналізованої взаємодії з кожним окремим споживачем [7].

Паралельно з цим зростають вимоги до прозорості та відповідальності з боку брендів. Споживачі звертають увагу не лише на функціональні властивості продукції чи її ціну, а й на репутацію компанії, екологічні принципи, умови виробництва й ставлення до суспільства. У відповідь на такі очікування компанії все частіше звертаються до соціально орієнтованих підходів у маркетингових практиках. У фокусі їх комунікацій з'являються теми сталого розвитку, екологічної безпеки та етичного ведення бізнесу. Це проявляється як у змісті рекламних повідомлень, так і в підходах до побудови збутових ланцюгів, які дедалі частіше орієнтовані на мінімізацію шкоди довкіллю та підтримку усвідомленого споживання.

Також спостерігається посилення конкуренції на глобальних і локальних ринках, що вимагає від підприємств не лише вдосконалення маркетингових стратегій, а й постійної адаптації до змінного конкурентного середовища. Зростає значення швидкості реагування, гнучкості ціноутворення та здатності до оперативної перебудови ланцюгів поставок. У таких умовах стратегія дистрибуції має включати можливості масштабування, локалізації, співпраці з

платформами й аутсорсинговими партнерами, що здатні забезпечити необхідну адаптивність [8; 9].

Таким чином, ринкові тенденції формують нові вимоги до стратегій просування та збуту продукції, змінюючи як інструментарій маркетингу, так і зміст взаємодії зі споживачем. Підприємства, які інтегрують цифрові, поведінкові та етичні тренди у свої маркетингові стратегії, здобувають довгострокові конкурентні переваги у динамічному ринковому середовищі.

У цифровому середовищі поведінка споживача істотно змінюється під впливом нових інформаційних потоків, форм комунікації та зростання кількості альтернатив. Одним із базових поведінкових чинників, що визначає рішення про купівлю, є інформаційна насиченість. Сучасні споживачі мають доступ до великого обсягу контенту – від офіційної інформації на сайтах брендів до відгуків, рейтингів, блогів і відеооглядів. Це посилює раціоналізацію вибору, але водночас ускладнює процес прийняття рішення через ефект «інформаційного перевантаження», що змушує споживача покладатися на прості когнітивні евристики (брендова впізнаваність, емоційний імпульс, соціальні сигнали).

Іншим важливим чинником є соціальне схвалення, що реалізується через механізми соціальних мереж, рекомендаційних систем і UGC (user-generated content). У цифрову епоху споживач дедалі більше орієнтується на думку «реальних людей», а не лише на офіційну рекламу. Відгуки, «лайки», шеринги, відео з реальним досвідом використання продукту формують довіру до бренду та можуть суттєво впливати на конверсійність маркетингових комунікацій. У цьому контексті довіра до джерела інформації стає визначальним параметром у моделі поведінкової відповіді [9].

Також варто виокремити емоційний чинник у процесі споживчого вибору, який значно посилюється за умов візуального та інтерактивного цифрового середовища. Бренди активно використовують візуальний сторітелінг, гейміфікацію, віртуальну і доповнену реальність для формування емоційної прив'язаності до товару або бренду. Ці інструменти дозволяють не лише продемонструвати переваги продукту, а й занурити користувача в емоційно насичений досвід взаємодії, що підвищує ймовірність покупки. Як зазначають Shen et al. [6], сучасні рекламні формати орієнтовані не стільки на раціональне переконання, скільки на створення «емоційної прихильності» до бренду.

Крім того, у цифрову епоху значну роль відіграє індивідуалізація пропозиції. Поведінкові моделі сучасного споживача вказують на високу цінність персоналізованих повідомлень, рекомендацій, знижок та акцій. Завдяки аналізу історії покупок, поведінкових патернів, демографічних і психографічних даних, маркетингові системи формують індивідуальні пропозиції, які значно підвищують релевантність комунікації. Така стратегія, як показує практика платформ Amazon, Netflix або Spotify, збільшує не лише конверсію, а й лояльність споживача [7].

Отже, у цифровому середовищі поведінка споживача визначається поєднанням когнітивних, емоційних, соціальних і технологічно обумовлених чинників. Успішні маркетингові стратегії враховують ці аспекти, формуючи персоналізовану, довірчу та емоційно залучену взаємодію, яка стимулює прийняття рішень і посилює конкурентні позиції бренду. Це вимагає не лише технічного забезпечення аналітики, але й глибокого розуміння психології цифрового споживача.

Ефективність цінової політики значною мірою залежить від її узгодженості з рекламною комунікацією та логістикою збуту. Глобальні компанії успішно демонструють, як через інтеграцію цих трьох компонентів можна досягати високих фінансових результатів і формувати лояльність споживача. У табл. 1 представлено класифікацію стратегій ціноутворення з прикладами провідних брендів, які вдало втілюють ці підходи.

Кожна стратегія ціноутворення розкривається лише в разі її узгодженості з рекламними меседжами та логікою розподілу продукції. Практика провідних компаній свідчить, що синхронізація ціни, каналу комунікації та типу взаємодії з клієнтом дозволяє ефективно управляти сприйняттям бренду, підвищувати продажі та зберігати довгострокову клієнтську лояльність. Це особливо актуально в умовах динамічного цифрового середовища та високої конкуренції. В умовах зростаючої цифровізації та фрагментації споживчої поведінки традиційні моделі комунікації та збуту втрачають ефективність. Споживач більше не взаємодіє з брендом

через один домінантний канал – натомість формується мультиформатна взаємодія, що охоплює фізичні точки продажу, мобільні застосунки, соціальні мережі, месенджери, сайти та платформи електронної комерції. Омніканальний підхід передбачає не просто присутність у багатьох каналах, а їх інтеграцію в єдину систему, яка забезпечує безшовний користувацький досвід. Така стратегія дозволяє адаптувати комунікаційні меседжі до контексту взаємодії, покращити сервісну взаємодію та скоротити цикл прийняття рішення про покупку.

Таблиця 1. Класифікація стратегій ціноутворення у контексті їх інтеграції з рекламою та збутом

Стратегія ціноутворення	**Інтеграція з рекламою та збутом: характеристика і особливості реалізації**	**Приклади реалізації**
Преміальне ціноутворення **(Premium pricing)**	Ціна використовується як інструмент створення ексклюзивності та сприйняття високої якості. Рекламна кампанія орієнтується на емоції, стиль, статус та ідентичність бренду (luxury-наративи, lifestyle-комунікації, індивідуальний підхід). Збутові канали – обмежені та контрольовані: власні фірмові салони, монобрендові магазини, преміум e-commerce. Стратегія передбачає постійне підтвердження цінності через досвід, сервіс, упаковку та візуальне оформлення.	**Apple, Rolex, Tesla**
Проникнення на ринок **(Penetration pricing)**	Стратегія передбачає встановлення низької стартової ціни для швидкого охоплення ринку або сегмента. Рекламні кампанії акцентують на вигоді, легкості доступу та простоті переходу до нового продукту. Часто застосовуються пробні пропозиції, реферальні програми та бонуси. Збут реалізується через широкі канали дистрибуції з мінімальними бар'єрами входу – від супермаркетів до онлайн-магазинів та застосунків.	**Xiaomi, Netflix (на старті), Spotify**
Психологічне ціноутворення **(Psychological pricing)**	Ціна сприймається не раціонально, а через символічні межі (наприклад, 199 замість 200). Реклама підсилює цей ефект, використовуючи обмеження у часі, ключові слова («до кінця тижня», «лише сьогодні»), барвисті візуали, яскраві цінники. Збут орієнтований на масовий роздріб або онлайн-платформи з високим рівнем візуального навантаження. Ця стратегія добре працює при імпульсному попиті або у сезонних кампаніях.	**H&M, McDonald's, Zara**
Динамічне ціноутворення **(Dynamic pricing)**	Ціни змінюються залежно від поточних умов (попит, трафік, профіль клієнта, конкурентні пропозиції). Рекламні платформи (особливо цифрові) синхронізовані з ціноутворенням і транслюють актуальні пропозиції на основі алгоритмів. Збут здійснюється через автоматизовані системи з високим рівнем персоналізації: рекомендовані товари, push-сповіщення, інтеграція з CRM.	**Amazon, Uber, Booking.com**
Цінове лідерство **(Price leadership)**	Компанія, що має ринкову вагу, встановлює «еталонну» ціну, орієнтуючи конкурентів. Рекламна комунікація фокусується на довірі, стабільності, соціальній відповідальності, безпеці вибору. Збутові стратегії охоплюють широкий асортимент, наявність у ключових торгівельних мережах, а також гнучкість у локальному ціноутворенні без втрати контрольної функції.	**Procter & Gamble, Coca-Cola, IKEA**
Ціноутворення на основі цінності **(Value-based pricing)**	Ціна визначається не витратами, а суб'єктивною цінністю, яку споживач асоціює з продуктом. Рекламна комунікація зосереджується на поясненні переваг, корисності, унікального досвіду. Поширена практика storytelling, контент-маркетингу, customer education. Збут має сервісний характер: експерти-консультанти, персональні пропозиції, гнучка конфігурація продукту.	**Salesforce, Adobe, Patagonia**

Джерело: узагальнено авторами на основі [10–13].

З точки зору збуту, омніканальність створює принципово нові можливості для управління ланцюгами постачання та продажів. Компанії отримують доступ до об'єднаних даних з усіх точок контакту, що дозволяє не лише точніше прогнозувати попит, а й реалізовувати гнучкі механізми доставки, резервації товару, післяпродажного обслуговування. Наприклад, такі практики як "click & collect", миттєве перенаправлення замовлення до альтернативного складу або фізичної точки продажу, суттєво підвищують клієнтське задоволення. Водночас автоматизовані CRM та CDP-платформи дають змогу персоналізувати комунікацію з клієнтом на всіх етапах – від ознайомлення до повторної покупки [8].

Рекламна політика в омніканальному середовищі потребує динамічної адаптації. Ключовим викликом стає необхідність забезпечення єдиного позиціонування бренду за умови варіативного формату контенту у кожному з каналів. Ефективна реалізація такої стратегії базується на єдиній системі управління контентом (content orchestration), кросплатформеній аналітиці та глибокому розумінні поведінкових сценаріїв споживачів. Водночас можливість взаємодії через ті канали, які самостійно обирає клієнт, посилює його емоційне залучення, довіру до бренду та конверсію маркетингових зусиль у реальні продажі.

Успішна реалізація омніканального підходу вимагає не лише технологічної готовності, а й організаційних змін: реструктуризації відділів маркетингу та продажів, впровадження інтегрованих KPI, синхронізації функцій логістики, IT і клієнтського сервісу. Проте потенційний

ефект від такого підходу – зростання середнього чека, підвищення лояльності, зменшення витрат на залучення нових клієнтів – цілком виправдовує витрати на його реалізацію. Компанії, які першими реалізують омніканальність як системну стратегічну модель, отримують конкурентну перевагу у вигляді стійких відносин з клієнтами та гнучкості в управлінні каналами збуту [12].

Таким чином, омніканальний підхід є не просто модною тенденцією, а необхідним системним рішенням в умовах багатоканальної цифрової взаємодії. Його використання дозволяє забезпечити цілісність клієнтського досвіду, ефективну персоналізацію комунікацій, оптимізацію логістичних витрат та стратегічне управління збутовими потоками. Це відповідає новій логіці маркетингової діяльності, що базується на даних, гнучкості та орієнтації на довготривалі відносини зі споживачами [10].

У сучасному маркетинговому середовищі ефективність досягається не стільки за рахунок сили окремих інструментів, скільки завдяки їх скоординованій взаємодії. Реклама, збут і ціноутворення мають діяти не ізольовано, а як елементи єдиної системи, що формує ціннісну пропозицію для споживача. Представлена на рис. 2 модель демонструє логіку інтеграції цих складових у межах єдиного процесу, орієнтованого на послідовне зростання ефективності маркетингових рішень.

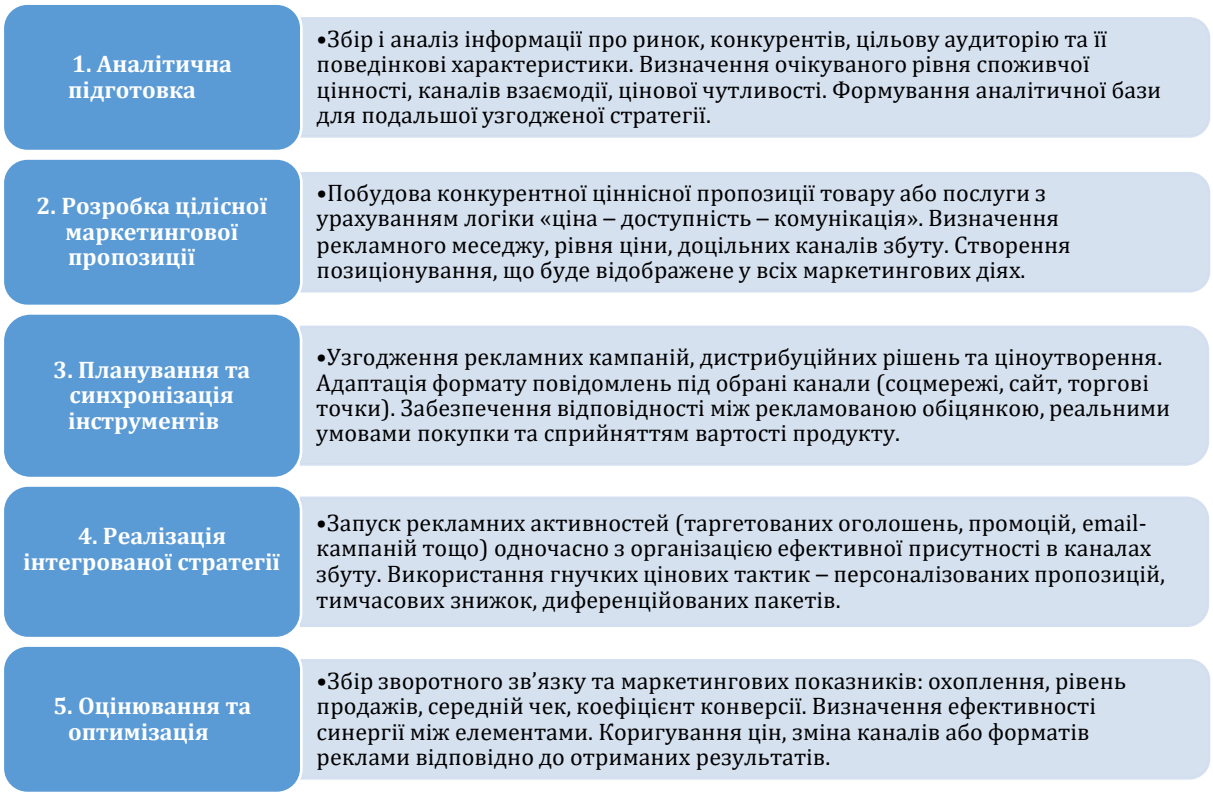


Рис. 2. Модель синергії реклами, збуту та ціноутворення для підвищення маркетингової ефективності підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [10–11].

Системний підхід до інтеграції реклами, збуту та ціноутворення дозволяє підприємству забезпечити послідовність маркетингової діяльності, підвищити рівень довіри споживача, скоротити витрати на залучення клієнтів і зміцнити позиції бренду на ринку. Запропонована модель може слугувати основою для побудови адаптивної, результативної стратегії в будь-якому секторі економіки.

6. Висновки

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано, що стратегічна взаємодія реклами, збуту та ціноутворення є ключовою умовою підвищення маркетингової ефективності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Узгоджене функціонування цих

елементів дозволяє не лише сформувати цілісну ціннісну пропозицію для споживача, а й забезпечити стабільність продажів, підвищити рівень лояльності клієнтів та оптимізувати витрати на маркетингову діяльність. З огляду на сучасні ринкові тенденції, особливого значення набуває використання омніканального підходу, поведінкової аналітики та гнучкого ціноутворення як елементів системного управління взаємодією з цільовою аудиторією.

Розроблена модель синергії реклами, збуту та ціноутворення демонструє доцільність поетапного підходу до інтеграції маркетингових функцій – від аналітичної підготовки до адаптації за результатами зворотного зв'язку. Такий підхід забезпечує гнучкість, керованість і стратегічну узгодженість маркетингових рішень. Практичне впровадження запропонованих положень може бути ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах цифровізації ринку, зростання ролі персоналізованих комунікацій і динаміки споживчих очікувань.

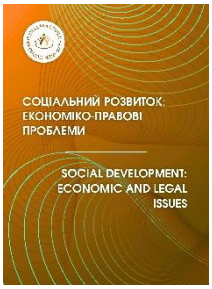
References

1. Tsikhanovska, O., & Sysoyeva, I. (2024). Kompleksnyy marketynh u strukturi upravlinnya pidpryyemstvom [Integrated marketing in the structure of enterprise management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *332*(4), 523–528. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-77 (in Ukrainian)
2. Vynohradova, O. V., & Nedopalko, N. M. (2021). Digital marketing: evolyutsiya rozvytku v Ukrayini [Digital marketing: evolution of development in Ukraine. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute",* (18), 103–108. https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678 (in Ukrainian)
3. Knyazyeva, T., & Kazanska, O. (2022). Marketynhova stratehiya: vyklyky ta mozhlyvosti v umovakh tsyfrovizatsiyi [Marketing strategy: challenges and opportunities in the context of digitalization]. *Economy and Society*, (46). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21 (in Ukrainian)
4. Kravchenko, O. O., & Baranenko, O. (2019). Upravlinnya systemoyu marketynhovykh doslidzhen na pidpryyemstvi [Management of the marketing research system at the enterprise]. *Bulletin of the Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy National University. Series "Economic Sciences",* (3), 78–84. https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-3-78-84 . (in Ukrainian)
5. Kusturich, L. O. (2019). Marketynhova konkurentna stratehiya yak neobkhidnyy element systemy upravlinnya pidpryyemstvom [Marketing competitive strategy as a necessary element of the enterprise management system]. *Scientific Bulletin of the Kherson State University. Series "Economic Sciences",* (33), 112–116. https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-22 (in Ukrainian)
6. Shen, L., Fan, R., Wang, Y., Li, H., & Tang, R. (2023). Advertising and pricing of online direct selling considering network externalities. *Industrial Management & Data Systems*, *123*(11), 2751–2770. https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2021-0247
7. Ding, M., & Goldfarb, A. (2023). The economics of artificial intelligence: A marketing perspective. In K. Sudhir & O. Toubia (Eds.), *Artificial intelligence in marketing* (*Review of Marketing Research*, Vol. 20, pp. 13–76). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1548-643520230000020002
8. Yang, D., Xu, M. (2020). Information-sharing strategy for online platform: the impact of suppliers' price and advertising competition. *Journal of Contemporary Marketing Science*, *3*(3), 365–384. https://doi.org/10.1108/JCMARS-08-2020-0032
9. Chung, H. F. L., Ho, M. H.-W. (2024). The effect of standardized advertising, managerial ties and born global orientation on export performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *39*(12), 2653–2672. https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2023-0761
10. Woodside, A. G., & Sakai, M. Y. (2003). Meta-evaluation: Assessing alternative methods of performance evaluation and audits of planned and implemented marketing strategies. In A. G. Woodside (Ed.), *Evaluating marketing actions and outcomes* (*Advances in Business Marketing and Purchasing*, Vol. 12, pp. 549–663). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S1069-0964(03)12009-1
11. Petrova, I., & Loyko, Y. E. (2022). Metodychnyy zasady rozrobky marketynhovoyi stratehiyi pidpryyemstva [Methodological principles of developing an enterprise's marketing strategy]. *Scientific Notes of the University "KROK"*, *1*(65), 95–104. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104 (in Ukrainian)
12. Bolotina, I. M. (2022). Rozvytok stratehiyi prosuvannya tovariv na zovnishniy rynok [Development of a strategy for promoting goods to the foreign market. *Effective Economy,* (1). http://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.84 (in Ukrainian)
13. Chernova, I., & Kostyk, E. (2024). Rozvytok biznes-komunikatsii u systemi menedzhmentu pidpryiemnytskykh struktur [Development of business communications in the management system of business structures]. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (5), 158–165. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-23 (in Ukrainian)

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Актуальні питання регулювання емісійної діяльності підприємств корпоративного типу

Олександр В. Пешко [1]*

[1] *ТОВ «Тієтоеврі кріейт Україна» (Україна). Провідний консультант.*

* ***Автор-кореспондент,*** e-mail: o.peshko777@gmail.com

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.09

Авторське право
© 2025 автора

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена обґрунтуванню пропозицій щодо удосконалення процесу регулювання емісійної діяльності підприємств корпоративного типу на мікрорівні. Встановлено, що існує три рівні регулювання емісійної діяльності на фондовому ринку: міжнародний, державний та внутрішній. Міжнародний рівень передбачає дотримання міжнародних правил та вимог регулювання емісійної діяльності на фондовому ринку, що базується на врахуванні зарубіжного досвіду такого регулювання, яке довело власну ефективність на рівні окремої держави та завдяки цьому запропоновано до використання в міжнародній практиці. Державне регулювання забезпечується шляхом реалізації окремих інструментів, дієвість яких є доведеною. Внутрішнє регулювання відбувається на рівні окремого підприємства корпоративного типу. В даному контексті доречно зазначити відсутність уніфікованих правил й норм для здійснення регулювання емісійної діяльності на фондовому ринку на мікрорівні – рівні окремого підприємства корпоративного типу. Тому, на нашу думку доцільно запропонувати порядок такого регулювання, підґрунтям якого повинно виступати управління ризиками. Запропонований порядок внутрішнього регулювання емісійної діяльності підприємств корпоративного типу дозволяє керувати ризиком емісійної діяльності підприємства корпоративного типу та безперечно сприятиме удосконаленню процесу регулювання емісійної діяльності підприємства корпоративного типу саме на мікрорівні – рівні окремого підприємства корпоративного типу. Наукову новизну даної статті складає обґрунтування розробленого порядку внутрішнього регулювання емісійної діяльності підприємства корпоративного типу на основі ризикоорієнтованого підходу. В якості напрямку подальших досліджень доцільно зазначити необхідність уточнення процедури кількісного обчислення ризиків емісійної діяльності підприємства корпоративного типу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

емісійна діяльність, підприємство корпоративного типу, фондовий ринок, цінні папери, регулювання емісійної діяльності.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Current Issues of Regulation of Issuance Activities of Corporate Enterprises

Oleksandr Peshko [1]*

[1] *Tietoevry Create Ukraine LLC (Ukraine). Senior Consultant.*

*** *Corresponding Author,*** e-mail: o.peshko777@gmail.com

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.09

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

The article is devoted to substantiation of proposals for improving the process of regulation of emission activities of corporate enterprises at the micro level. It is established that there are three levels of regulation of emission activities on the stock market: international, state and domestic. The international level provides for compliance with international rules and requirements for regulation of emission activities on the stock market, which is based on taking into account foreign experience of such regulation, which has proven its effectiveness at the level of a separate state and is therefore proposed for use in international practice. Internal regulation occurs at the level of an individual corporate enterprise. In this context, it is appropriate to note the lack of unified rules and norms for regulating the emission activity on the stock market at the micro level – the level of an individual corporate enterprise. Therefore, in our opinion, it is advisable to propose a procedure for such regulation, the basis of which should be risk management. The proposed procedure for internal regulation of the emission activity of corporate enterprises allows you to manage the risk of the emission activity of a corporate enterprise and will undoubtedly contribute to improving the process of regulating the emission activity of a corporate enterprise at the micro level – the level of an individual corporate enterprise. The scientific novelty of this article is the justification of the developed procedure for internal regulation of the emission activity of a corporate enterprise based on a risk-based approach. As a direction for further research, it is advisable to note the need to clarify the procedure for quantifying the risks of the emission activity of a corporate enterprise.

KEYWORDS

issuance activity, corporate enterprise, stock market, securities, regulation of issuance activity.

1. Вступ

У сучасних умовах спостерігаються стрімкі процеси перегляду загальної концепції функціонування фінансового ринку в Україні. Такі зміни, поряд із впливом військового стану, зумовлені процесами тотальної цифровізації, впровадження інноваційних фінансових інструментів тощо. Все це зумовило необхідність перегляду процесу регулювання емісійної діяльності підприємств корпоративного типу з метою адаптації такого процесу до мінливих зовнішніх умов.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукової літератури показав, що окресленими питаннями насьогодні займається ряд вчених, серед яких: Арич М. І. та Дем'яненко І. В. [1], Гарагонич О. В. [2], Кириченко К. С. і Александров В. В. [3], Кнір М. О. і Ковальчук І. С. [4], Кужелєв М. О. та Стабіас С. М. [5], Лавріненко О. В., Фролова Т. О. й Ананьєв М. Ю. [6] , Лаптєв В. Г. та Білаш А. В. [7], Пілявоз Т., Глущенко Л. і Коваль Н. [9], Сатир Л. М., Шевченко А. О., Кепко В. М. і Новікова В. В. [10], Танклевська Н. С. і Ярмоленко В. В. [11], Шарова С. В. [12] та багато інших. Проте, як показали дослідження, проаналізовані праці стосуються регулювання емісійної діяльності підприємств корпоративного типу на макрорівні. Але існує об'єктивна вимога дослідити дане питання саме на мікрорівні, з позиції безпосередньо підприємства корпоративного типу. Дане дослідження виступає логічним продовженням попередніх напрацювань автора [8].

3. Постановка завдання

Метою статті є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу регулювання емісійної діяльності підприємств корпоративного типу на мікрорівні.

4. Методи та матеріали

У процесі проведення дослідження було використано комплекс наукових методів, що дозволили всебічно охарактеризувати особливості регулювання емісійної діяльності підприємств корпоративного типу на мікрорівні. Основу методологічного підходу склало поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили глибоке вивчення як теоретичних, так і практичних аспектів тематики.

Провідним у дослідженні виступив системний підхід, що дозволив розглядати емісійну діяльність як структурований процес, у межах якого взаємодіють різні рівні регулювання: міжнародний, державний та внутрішній. Цей підхід забезпечив цілісне бачення регуляторної архітектури фондового ринку та місця внутрішньокорпоративного контролю в загальній системі управління.

Формально-юридичний метод застосовувався для аналізу наявної нормативно-правової бази, яка регламентує емісійну діяльність на державному та міжнародному рівнях, а також дозволив виявити прогалини у регулюванні на рівні окремого підприємства. При цьому використовувалися матеріали офіційних джерел, таких як НБУ, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, інші профільні інституції.

Порівняльно-аналітичний метод використовувався для оцінки зарубіжного досвіду регулювання фондових ринків, що дозволило обґрунтувати доцільність імплементації деяких інструментів у вітчизняну практику. Також було враховано специфіку функціонування секторальної моделі регулювання в Україні.

Особливу роль у дослідженні відіграв ризикоорієнтований підхід, який став основою для формування авторської концепції внутрішнього регулювання емісійної діяльності. Для цього було здійснено класифікацію ризиків (систематичних, несистематичних, операційних, ліквідності, кредитних тощо), які супроводжують діяльність емітента на різних етапах емісії. На основі зазначеного підходу розроблено модель регулювання, що передбачає етапи:

ідентифікація ризику, розрахунок потенційних втрат, оцінка ймовірності настання ризикової події, розробка заходів щодо мінімізації негативного впливу.

Матеріалами дослідження стали наукові публікації, звітні дані учасників фондового ринку, аналітичні доповіді, міжнародні директиви та статистичні відомості щодо емісійної активності в Україні. Залучено також авторські попередні дослідження, що дозволило забезпечити наступність наукового пошуку..

5. Результати та обговорення

На нашу думку, регулювання емісійної діяльності підприємств корпоративного типу повинно ґрунтуватись на ризиках такої діяльності. Саме такий підхід здатний забезпечити ефективність процесу регулювання. Так, емісійна діяльність підприємств корпоративного типу пов'язана із ринковим ризиком, який виступає компонентом взаємин між контрагентами, який дозволяє тим, хто знає, як управляти ризиком, отримувати дохід.

При цьому регулювання такого ризику повинно здійснюватися на мікрорівні – на рівні безпосередньо підприємства. Тобто пропозиції даної статті спрямовані саме на регулювання ризику з боку підприємства, а не на внесення пропозицій на рівні держави. Ефективне управління капіталом незалежно від розміру вимагає чіткого розуміння торгових ризиків, стратегій та тактик, а також ризиків цінних паперів та способів управління ними.

Загальноприйнята класифікація ризиків, пов'язаних з емісійною діяльністю підприємств корпоративного типу представлена в табл. 1.

Таблиця 1. Класифікація ризиків, релевантних до емісійної діяльності підприємств корпоративного типу

Ризики	Характеристика
Систематичні ризики	сукупність несприятливих чинників, які безпосередньо чи опосередковано впливають на ціну цінних паперів й у першу чергу пов'язані з ринковою кон'юнктурою, специфікою і структурою сфери їх обігу. Розрізняють такі види систематичного ризику: ризик законодавчих змін, відсотковий ризик, ризик військових конфліктів.
Несистематичний ризик	цей тип ризику включає ситуації, пов'язані з конкретним фінансовим активом, його правовласником чи компанією-емітентом
Тимчасовий або ризик періоду інвестування	цей тип ризику визначається тимчасовим фактором, що визначається рівнем цін обраного активу протягом певного періоду
Ризик ліквідності	це ситуація, коли інвестори не можуть продати пакет цінних паперів (або з дуже великою знижкою від ціни купівлі), тому що на ринку бракує покупців
Інфляційний чи валютний ризик	це ризик, пов'язаний із валютою купівлі цінних паперів
Кредитний ризик	це потенційна можливість втрати грошей інвестором у ситуації, коли він набуває нові активи на позикові гроші
Операційний ризик	це збитки інвестора, які можуть виникнути при обігу цінних паперів, проведення операцій з ними через, наприклад, біржові електронні торгові системи (технічні збої, некоректність виконання торгових ордерів, затримка клірингових розрахунків тощо)
Ризик невиправданих витрат	це специфічний для емітента ризик, пов'язаний із залученням кредиту на організацію і проведення емісії або витратами на це власних коштів, якщо мету емісії досягнуто не буде – залучених коштів виявиться значно менше від запланованої величини
Ризик неефективного використання коштів	це специфічний для емітента ризик, пов'язаний із неефективністю використання залучених коштів, відсутністю належного аналізу і контролю емісійної діяльності

Джерело: узагальнено автором за [2; 4; 9; 11] та доповнено.

Отже, як видно з таблиці 1, типи ризиків, пов'язані із цінними паперами, дуже різноманітні та численні. Проте очевидна складність цих ризиків також може бути використана для отримання прибутку.

Оцінку ризиків можна провести за можливими наслідками дій: якщо втрати можуть бути мінімальними або зовсім не існують, то ризикнути варто.

Існують різні класифікації для оцінки ризику залежно від результатів:

Допустимі ризики – залишають по собі лише незначні втрати.

Критичні ризики – передбачають наявність резервів для покриття збитків, які виникли внаслідок неблагополучного результату. Однак при невеликій підготовці та правильному досвіді деякі з цих ризиків можуть бути прийнятними.

Катастрофічний ризик – неприйнятна втрата внаслідок невдалого результату.

У фінансовому плані регулювання емісійної діяльності підприємств корпоративного типу на основі управління ризиками – це процес виявлення та оцінки ризику, розробка стратегії регулювання та його мінімізація при максимізації прибутку. Сьогодні в Україні працює секторальна модель регулювання фінансового ринку. Регуляторами ринку фінансових послуг в нашій державі є НБУ, Держкомісія з регулювання ринку фінансових послуг і Держкомісія по цінним паперам та фондовому ринку.

Розрізняються 4 основних напрями регулювання емісійної діяльності:

- регулювання складу інструментів ринку та обсягу їхніх прав;
- регулювання інформаційних потоків на ринку;
- регулювання складу учасників ринку та окремих видів їх діяльності;
- регулювання операцій та форм торгівлі фінансовими активами [1; 6; 12].

У системі регулювання емісійної діяльності розрізняються наступні рівні регулювання, які представлені в табл. 2.

Таблиця 2. Характеристика рівнів регулювання емісійної діяльності на фондовому ринку

Регулювання	Характеристика
Міжнародне	Здійснюється міжнародними організаціями, упорядкування інтернаціоналізованих сегментів ринку, укладання міжнародних угод щодо інтеграції окремих національних фінансових ринків, угоди з інструментами фінансового ринку суб'єктами міжнародного права.
Державне	Комплекс заходів щодо контролю, впорядкування, нагляду за ринком, запобіганні зловживанням й порушенням. Здійснюється уповноваженими держорганами, охоплює всі напрями регулювання в межах національного фінансового ринку: випуск та обіг фінансових активів; регулювання торгівлі фінансовими активами, валютними цінностями, надання страхових та кредитних послуг, емісійна діяльність; регулювання діяльності комерційних банків, інвестиційних та страхових компаній, пенсійних фондів, інших посередників, іноземних учасників ринку.
Внутрішнє	Здійснюється недержавними інститутами-регуляторами за окремими напрямками і видами професійної діяльності на фінансовому ринку, а також самими підприємствами корпоративного типу – емітентами цінних паперів.

Джерело: розроблено автором на основі [3; 5–8; 11].

Як видно з табл. 2, існує три рівні регулювання емісійної діяльності на фондовому ринку: міжнародний, державний та внутрішній.

Міжнародний рівень передбачає дотримання міжнародних правил та вимог регулювання емісійної діяльності на фондовому ринку, що базується на врахуванні зарубіжного досвіду такого регулювання, яке довело власну ефективність на рівні окремої держави та завдяки цьому запропоновано до використання в міжнародній практиці.

Державне регулювання забезпечується шляхом: ведення державних реєстрів фінансових установ та ліцензування діяльності з надання фінансових послуг; нормативно-правового регулювання діяльності фінансових установ; нагляд за діяльністю учасників ринку фінансових послуг (окрім споживачів фінансових послуг); застосування уповноваженими держорганами заходів впливу; проведення інших заходів державного регулювання фінансових ринків [3].

Внутрішнє регулювання відбувається на рівні окремого підприємства корпоративного типу. В даному контексті доречно зазначити відсутність уніфікованих правил й норм для здійснення регулювання емісійної діяльності на фондовому ринку на мікрорівні – рівні окремого підприємства корпоративного типу. Тому, на нашу думку доцільно запропонувати порядок такого регулювання, підґрунтям якого повинно виступати управління ризиками.

Окремої уваги потребує питання обчислення ризику.

Формула розрахунку величини ризику емісійної діяльності підприємства корпоративного типу може варіюватися залежно від методології оцінювання ризиків, однак у фінансовій практиці найчастіше використовується підхід, що враховує: ймовірність неуспішного розміщення акцій, можливий обсяг недоотриманого капіталу, витрати на емісію, нестабільність ринку капіталів.

Так, величина ризику емісійної діяльності підприємства корпоративного типу прийме вигляд (1):

$$Rед = Рневд \times Кпл + Сед \quad (1)$$

де *R*ед — величина ризику емісійної діяльності
Рневд — ймовірність неуспішного розміщення (від 0 до 1)
Кпл — плановий обсяг залученого капіталу (очікуваний обсяг)
Сед — витрати на емісію (реєстрація, маркетинг, комісії, тощо)

Саме з урахуванням зазначеного можна навести загальний порядок внутрішнього регулювання емісійної діяльності підприємства корпоративного типу на основі ризикоорієнтованого підходу (рис. 1).

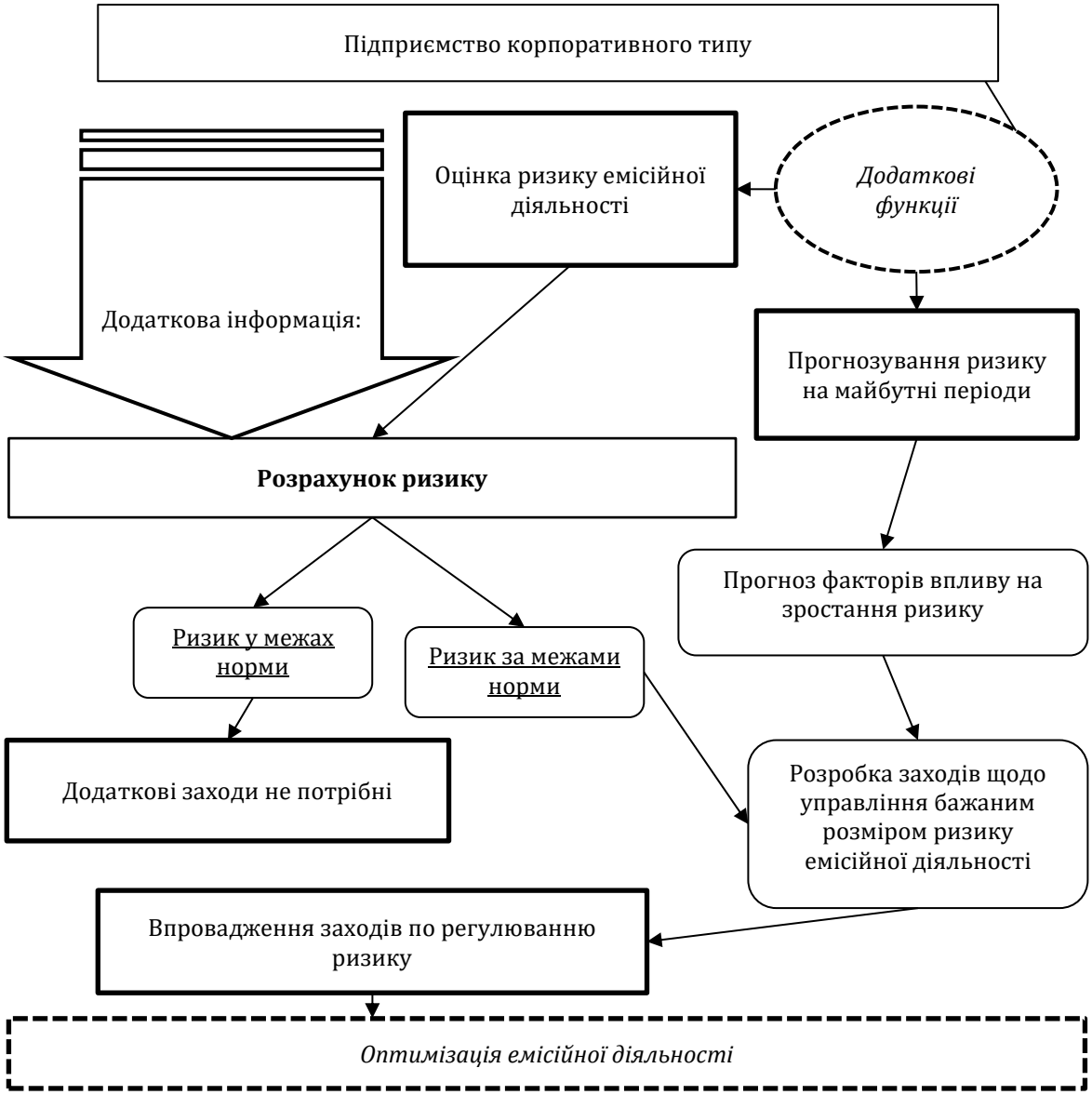


Рис. 1. Порядок внутрішнього регулювання емісійної діяльності підприємства корпоративного типу на основі ризикоорієнтованого підходу

Джерело: запропоновано автором.

Запропонований порядок дозволяє в цілому керувати ризиком емісійної діяльності підприємства корпоративного типу та безперечно сприятиме удосконаленню процесу регулювання емісійної діяльності підприємства корпоративного типу саме на мікрорівні – рівні окремого підприємства корпоративного типу.

6. Висновки

Наразі регулювання емісійної діяльності на фондовому ринку – це здебільшого система нормативних та законодавчих заходів, які встановлюються державними органами для контролю та регулювання діяльності учасників емісії з метою забезпечення стабільності, ефективності, довіри та захисту інтересів учасників ринку та суспільства в цілому. Сутність регулювання емісійної діяльності на фондовому ринку включає в себе кілька ключових аспектів: стабільність фінансової системи, захист інвесторів та споживачів, захист від фінансової злочинності, міжнародна координація тощо.

Загальною метою регулювання емісійної діяльності на фондовому ринку є створення ефективного, стабільного та відповідального середовища для учасників ринку та забезпечення захисту інтересів всіх сторін.

Проте, як довело проведене дослідження, система регулювання емісійної діяльності підприємства корпоративного типу на внутрішньому рівні потребує удосконалення, яке доцільно проводити з урахуванням ризикоорієнтованого підходу.

Наукову новизну даної статті складає обґрунтування розробленого порядку внутрішнього регулювання емісійної діяльності підприємства корпоративного типу на основі ризикоорієнтованого підходу.

В якості напрямку подальших досліджень доцільно зазначити необхідність уточнення процедури кількісного обчислення ризиків емісійної діяльності підприємств корпоративного типу.

References

1. Arych, M. I., & Demianenko, I. V. (2022). Suchasnyi stan, ryzyky ta perspektyvy torhivli tsinnymy paperamy v Ukraini [Current state, risks and prospects of securities trading in Ukraine]. *Naukovi pratsi NUFT*, *28*(3), 32–43. https://doi.org/10.24263/2225-2924-2022-28-3-5 (in Ukrainian)
2. Harahonych, O. V. (2016). Formy realizatsii hospodarskoi kompetentsii aktsionernykh tovarystv [Forms of implementation of business competence of joint-stock companies]. *Visegrad Journal on Human Rights*, *4*(2), 70–76. (in Ukrainian)
3. Kyrychenko, K. S., & Aleksandrov, V. V. (2017). Pobudova efektyvnoi emisiinoi polityky korporatsii [Building an effective corporate emission policy]. In *Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia* (Vol. III, p. 185). https://core.ac.uk/download/pdf/287920691.pdf (in Ukrainian)
4. Knir, M. O., & Kovalchuk, I. S. (2021). Emisiina polityka korporatsii [Corporate emission policy]. *Molodyi vchenyi*, *8*(96), 118–122. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-8-96-25 (in Ukrainian)
5. Kuzhelev, M. O., & Stabias, S. M. (2020). *Priorytety rozvytku rynku korporatyvnykh tsinnykh paperiv v Ukraini* [Priorities of corporate securities market development in Ukraine]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
6. Lavrinenko, O. V., Frolova, T. O., & Ananiev, M. Yu. (2020). Aktsionerni tovarystva v umovakh yevrointehratsiinoi transformatsii ukrainskoho zakonodavstva [Joint-stock companies under the conditions of European integration transformation of Ukrainian legislation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (21–22), 23–29. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.21-22.23 (in Ukrainian)
7. Laptev, V. H., & Bilash, A. V. (2018). Osoblyvosti rozmishchennia korporatyvnykh tsinnykh paperiv v Ukraini [Features of placement of corporate securities in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (23), 55–60. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.23.55 (in Ukrainian)
8. Peshko, O. (2024). Dyskusiini pytannia vyznachennia poniat “emisiina polityka” ta “emisiina diialnist” pidpryiemstv korporatyvnoho typu [Debatable issues of defining the concepts of “emission policy” and “emission activity” of corporate-type enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-144 (in Ukrainian)

9. Piliavoz, T., Hlushchenko, L., & Koval, N. (2023). Suchasnyi stan rynku korporatyvnykh tsinnykh paperiv v Ukraini [Current state of the corporate securities market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (51). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-56 (in Ukrainian)
10. Satyr, L. M., Shevchenko, A. O., Kepko, V. M., & Novikova, V. V. (2020). Emisiina aktyvnist subiektiv fondovoho rynku Ukrainy [Emission activity of the subjects of the Ukrainian stock market]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, *3*(34), 84–93. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215412 (in Ukrainian)
11. Tanklevska, N. S., & Yarmolenko, V. V. (2021). Suchasnyi stan ta problemy funktsionuvannia fondovoho rynku v Ukraini [Current state and problems of the stock market functioning in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika*, (7). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.1 (in Ukrainian)
12. Sharova, S. V. (2021). Problemy rynku korporatyvnykh tsinnykh paperiv yak efektyvnoho instrumentu zaluchennia finansovykh resursiv [Problems of the corporate securities market as an effective tool for attracting financial resources]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, (1), 76–80. https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/18 (in Ukrainian)

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Implementation of CRM in Mass Recruitment: Efficiency and Impact on Employee Turnover

Viacheslav Hryn [1 *]

[1] *Kyiv National University of Construction and Architecture (Ukraine). Co-Founder, Visionary of the Company "Profi Hand Sp. z o. o."*

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

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.13

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

The article is devoted to analyzing the effectiveness of implementing CRM systems in the mass recruitment process and their impact on employee turnover. The focus is on the potential of digitalizing HR processes, optimizing recruitment stages, and reducing employer costs in the context of large-scale hiring. The study aims to identify key factors that contribute to lowering turnover rates and enhancing the efficiency of recruitment strategies through the integration of CRM solutions. The research employs a combination of quantitative and qualitative analysis, including surveys of HR specialists, recruiters, and HR managers, as well as semi-structured interviews with representatives of companies that have already implemented CRM in mass recruitment. The results of the analysis show a significant positive impact of CRM systems on recruiting. Using these systems reduces the time it takes to fill vacancies by 25–30%, improves the quality of communication with candidates, and increases staff retention by 10–14%. Case studies from companies such as IBM and Unilever show impressive results: IBM achieved a 45% reduction in turnover in critical positions and a 95% reduction in hiring time, while Unilever recorded a 16% reduction in turnover over three years. Digitalization facilitates deeper analysis of candidate behavior, personalized hiring strategies, and automation of onboarding processes, reducing early turnover by 30%. Integrating employee engagement analytics into CRM allows you to predict the risk of turnover with 78% accuracy and reduce turnover by 25–43%, saving up to $4,000 per hire. The findings emphasize that the implementation of CRM in mass recruiting is a strategic decision that not only optimizes costs but also increases process transparency, employer trust, and company competitiveness. It is recommended to integrate CRM with other HR systems, automate communications, and use analytical tools to create a sustainable system for attracting and retaining personnel in an unstable labor market.

KEYWORDS

CRM system, mass recruitment, employee turnover, digitalization, HR automation.

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Упровадження CRM у процес масового рекрутингу: ефективність і вплив на плинність кадрів

В'ячеслав Ю. Гринь [1]*

[1] *Київський національний університет будівництва та архітектури (Україна). Співзасновник, провідний спеціаліст компанії "Profi Hand Sp. z o. o."*

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

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.13

Авторське право
© 2025 автора

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена аналізу ефективності впровадження CRM-систем у процес масового рекрутингу та їх впливу на плинність кадрів. У центрі уваги – можливості цифровізації HR-процесів, оптимізації етапів підбору персоналу та зменшення витрат роботодавців у контексті великомасштабного найму. Метою дослідження є визначення ключових факторів, які сприяють зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності рекрутингових стратегій завдяки інтеграції CRM-рішень. У дослідженні використано поєднання кількісного та якісного аналізу, включаючи опитування HR-фахівців, рекрутерів і керівників кадрових підрозділів, а також напівструктуровані інтерв'ю з представниками компаній, що вже запровадили CRM у масовий рекрутинг. Результати аналізу засвідчують значний позитивний вплив CRM-систем на рекрутинг. Використання цих систем дозволяє скоротити час закриття вакансій на 25–30 %, покращити якість комунікації з кандидатами та підвищити рівень утримання персоналу на 10–14 %. Кейси компаній, таких як IBM і Unilever, демонструють вражаючі показники: IBM досягла 45 % зниження плинності на критичних позиціях і 95 % скорочення часу найму, тоді як Unilever зафіксувала 16 % зменшення плинності за три роки. Цифровізація сприяє глибшому аналізу поведінки кандидатів, персоналізованим стратегіям найму та автоматизації адаптаційних процесів, що зменшує ранню плинність на 30 %. Інтеграція аналітики залученості персоналу в CRM дозволяє прогнозувати ризики звільнення з точністю до 78 % і скорочувати плинність на 25–43 %, що забезпечує економію до 4000 дол. США на наймі. Висновки підкреслюють, що впровадження CRM у масовий рекрутинг є стратегічним рішенням, яке не лише оптимізує витрати, але й підвищує прозорість процесів, довіру до роботодавця та конкурентоспроможність компаній. Рекомендується інтеграція CRM з іншими HR-системами, автоматизація комунікацій та використання аналітичних інструментів для створення стійкої системи залучення та утримання персоналу в умовах нестабільного ринку праці.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

CRM-система, масовий рекрутинг, плинність кадрів, цифровізація, HR-автоматизація.

1. Introduction

In today's highly competitive labor market and high staff turnover, especially in industries with massive hiring, employers face an urgent need to optimize their recruitment processes. The COVID-19 pandemic, followed by the full-scale war in Ukraine, has significantly changed approaches to recruitment, calling into question the effectiveness of traditional human resource management models. Companies that hire staff on a large scale - in logistics, retail, manufacturing, and services - are forced to look for new ways to ensure the stability and adaptability of HR processes.

One of the responses to these challenges was the introduction of CRM systems (customer relationship management systems) in the recruitment sector. Although CRMs are traditionally used in marketing and sales, in recent years they have been actively integrated into the HR environment as an effective tool for organizing mass recruitment, automating communication with candidates, improving analytics and predicting turnover risks.

The crises of recent years have become catalysts for digital transformation, forcing businesses to review their HR policies and invest in innovative solutions. In the context of high employee mobility and rising costs of hiring and onboarding, CRM solutions can not only reduce recruitment time but also positively impact staff retention through an improved candidate-centered approach. In this context, the introduction of CRM in the mass recruitment process is not just a technological innovation, but a key element of a long-term HR strategy aimed at increasing efficiency, reducing costs and strengthening the stability of the human resources potential.

2. Literature Review

In today's mass recruitment environment, CRM systems and artificial intelligence (AI) tools are increasingly being integrated into HR processes. For example, in 2025, *Capita* announced the launch of an AI-based system for recruitment automation, which aims to reduce time and increase the accuracy of recruitment [9]. Similarly, the *IBM Watson Recruitment* case study states that the use of AI has reduced hiring time by 95% and increased employee engagement by 17% [10].

Practical cases using CRM solutions and automated recruitment are widely presented in the research of the *Psico-Smart* analytical platform. In particular, publications [2] present effective cases of reducing staff turnover, predicting employee retention, and implementing cloud-based HRMS systems in recruiting processes. The authors emphasize that automation reduces the workload of recruiters and improves the quality of decision-making.

Studies [3; 4; 8] focus on the general management and security aspects of the functioning of socio-economic systems, including those in conflict. This creates a basis for analyzing the latest tools for human resource management in crisis conditions. In particular, work [8] is important for understanding the aspects of personnel security under martial law.

The Unilever case study demonstrates that the application of AI-assisted video analysis reduced interviewing time by more than 50 thousand hours and saved more than 1 million pounds, while increasing candidate diversity [1]. This demonstrates the significant potential of AI-integrated CRM solutions in mass recruitment.

Thus, the review of sources demonstrates that automated CRM solutions combined with AI analytics can play a key role in reducing employee turnover, optimizing the mass hiring process, and improving strategic planning of the HR function.

3. Problem Statement

The purpose of this study is to analyze the implementation of CRM systems in the process of mass recruitment and assess their impact on the efficiency of recruitment and staff turnover. To achieve this goal, the following tasks will be performed:

- analyze current challenges in the field of mass recruitment in an unstable labor market;
- characterize the functionality of CRM systems in the context of recruiting processes;
- identify the benefits of implementing CRM to improve the efficiency of hiring and communication with candidates;

- study the impact of CRM solutions on reducing staff turnover;
- to formulate practical recommendations for integrating CRM into the HR processes of enterprises engaged in mass recruitment.

4. Methods and Materials

The methodology for studying the effectiveness of implementing CRM systems in the process of mass recruitment is based on a combination of quantitative and qualitative approaches. To collect empirical data, authors will survey HR professionals, recruiters, and heads of HR departments of companies engaged in mass recruitment. Semi-structured interviews will also be conducted with representatives of companies that have already implemented CRM solutions in their HR processes.

In addition, the analysis includes secondary sources, such as analytical reports, publications in industry journals, and research results on HR digital transformation and the impact of automation on staff stability [7]. This methodological combination allows us not only to quantify the effectiveness of CRM tools (through indicators of reduced staff turnover, shorter hiring periods, etc.), but also to better understand the qualitative changes in HR management due to the digitalization of recruiting.

5. Results and Discussion

The introduction of CRM systems into the mass recruitment process contributes to a significant increase in recruitment efficiency and has a significant impact on reducing staff turnover. Modern research confirms that automation of recruiting processes using CRM systems can reduce the average time to hire by 25–30% [3]. This is achieved by optimizing the selection stages, speeding up the processing of candidate applications, automatically filtering and analyzing resumes, and communicating more effectively with potential employees. As a result, HR departments are able to respond quickly to the changing needs of the labor market and scale the recruitment process without losing quality.

For example, companies that have implemented modern ATS (Applicant Tracking System) and CRM analytical tools report a 10–14% increase in staff retention [11]. This growth is due to a more accurate matching of candidates with corporate culture and specific job requirements. CRM systems provide an in-depth analysis of both professional skills and personal characteristics, which helps to avoid mismatches between employer expectations and employee capabilities. As a result, the adaptation of newcomers is improved, the risk of early resignations is reduced, and overall job satisfaction increases.

In addition, the introduction of CRM into recruiting processes allows to systematize the candidate database, which is especially important for mass recruitment, where the number of applications can reach thousands per month. Automated segmentation and ranking of candidates allows to identify the most suitable ones and quickly move on to the next stages of selection, which reduces the workload of HR specialists and improves the quality of decisions made.

CRM systems also support integration with various communication channels, such as email, messengers, and social networks, which significantly improves feedback from candidates [12].

In general, the introduction of CRM in mass recruitment is a key factor in the transformation of HR processes, which not only optimizes operating costs but also creates a more stable, motivated, and productive team, which directly affects the competitiveness and development of enterprises.

Well-known cases of AI-oriented recruitment systems implementation in large corporations such as IBM and Unilever demonstrate a significant impact of such technologies on reducing staff turnover and increasing the efficiency of recruitment processes. IBM has managed to reduce the outflow of employees in critical positions by 45% in a few years by implementing intelligent CRM solutions that automate the search and selection of candidates [10]. This became possible due to a more accurate selection of personnel that meets not only professional requirements but also the company's corporate culture.

Unilever also recorded positive results – a 16% reduction in turnover over a three-year period, which is attributed to the use of automated recruiting solutions, including the use of artificial intelligence algorithms to evaluate candidates. It is important to note that these innovations not only improved retention rates at Unilever, but also helped to reduce the time spent on hiring, which allows them to respond more quickly to business needs [1].

IBM has achieved an impressive 95% reduction in hiring time, which indicates a significant optimization of the entire recruiting process. As a result, the company was able to significantly increase employee engagement by 17%. Engagement is a critical factor in reducing turnover, as motivated employees are less likely to look for other opportunities.

In addition, automation of recruitment processes helps to reduce early staff turnover (within the first six months of employment) by 30%. This is due to increased transparency of the hiring stages, better selection, and a better experience for candidates who positively evaluate the process of interaction with the company. Transparency and comfort of communication, as well as prompt feedback, significantly reduce the number of rejections at later stages and increase the likelihood of long-term employment.

Table 1 below summarizes the key findings of these cases.

Table 1. Efficiency of AI solutions in mass recruitment: comparative results of IBM and Unilever

Indicator	IBM	Unilever
Reduced staff turnover	45% in critical positions	16% over three years
Reduced hiring time	95 %	Significant reduction
Increase the level of engagement	17 %	Data not made public
Reduced early turnover	30 %	Data not made public
Improving the candidate experience	High level of transparency and communication	Improved interaction and evaluation

Source: Developed by the author based on [1; 10].

Analysis of the data in Table 1 shows high efficiency of AI solutions implementation in recruitment processes at both IBM and Unilever, although the level of detail of indicators differs between companies. IBM provides more precise quantitative results, which allow for a clear assessment of the scale of the impact: a 45% reduction in staff turnover in critical positions, a 95% reduction in hiring time, a 17% increase in engagement, and a 30% reduction in early turnover. This data demonstrates not only the effectiveness of automation, but also the company's strategic focus on retaining and retaining staff.

In the case of Unilever, the effects of AI are less formalized in quantitative terms, but also show positive trends. A significant reduction in hiring time and an improved candidate experience is reported, indicating an increase in the quality of communication and interaction in the recruitment process. At the same time, the lack of data on engagement and early turnover makes it impossible to make a full comparison with IBM, but emphasizes the individual approaches of companies to assessing the effectiveness of HR innovations. Overall, both cases demonstrate that the use of artificial intelligence in recruiting can significantly optimize key performance indicators.

A key factor in the successful implementation of CRM systems in the mass recruitment process is the establishment of effective two-way communication between employers and candidates. CRM systems automate important communication stages, such as confirmation of application receipt, regular updates on the status of candidate consideration, and timely follow-up messages after hiring. This makes candidates feel that their input and time are valued, which creates a positive impression of the company at the initial stages of interaction.

Automation of communication minimizes the human factor in routine operations, which reduces the risk of delays or ignored messages. This creates transparency in the process and ensures constant contact with candidates, which is especially important in mass recruitment when the number of applications can be very high. Candidates get a sense of involvement and respect, which increases their motivation to continue participating in the selection process and maintains a positive employer image.

In addition, after hiring, CRM systems provide regular information to new employees about further adaptation steps, training, and internal company processes. This approach helps to reduce the stress level of newcomers, increases their confidence and sense of support, which, in turn, significantly reduces the desire to leave the company in the early stages of work. Loyalty and trust formed during the recruitment process grow into a strong commitment to the organization, which has a positive impact on staff retention rates [5].

Employee engagement analytics is one of the most important tools in modern human resource management, especially in the context of mass recruitment. The use of specialized analytical systems

allows predicting the risks of employee dismissal with high accuracy – up to 78% [11]. This opens up new opportunities for proactive HR management: thanks to such forecasts, HR departments can intervene promptly by applying various support programs, adaptation measures, performance monitoring, or improving onboarding processes [6].

The use of such analytical approaches can not only reduce the number of premature resignations but also increase the overall efficiency of staff retention. For example, companies that implement engagement analytics tools and integrate them into their HR systems report a 25–43% reduction in turnover rates [12]. This has a significant economic effect: the average savings per hire reaches approximately USD 4,000 due to a reduction in the number of unsuccessful hires and the corresponding costs of rehiring, training, and adaptation of new employees.

By improving employee performance tracking and identifying potential problem areas promptly, companies can more accurately customize motivation and development programs, which helps to increase employee loyalty and creates favorable conditions for long-term cooperation.

Table 2 below summarizes the results of implementing engagement analytics in different organizations.

Table 2: Comparison of the results of implementing employee engagement analytics in different companies

Company / Platform	Accuracy of forecasting dismissal risks (%)	Reduced turnover (%)	Savings on hiring (USD)	Key impact measures
Psico-Smart	78	25	3,800	Support programs, tracking, improved onboarding
Reddit	75	30	4,200	Productivity analytics, personalized motivational strategies
HireBee.ai	77	43	4,000	Automated alerts, adaptive training programs
Average indicators	77	33	4,000	A comprehensive approach with analytics and support

Source: Developed by the author.

Thus, the integration of analytical tools for assessing engagement in CRM systems is a key factor in improving the quality of recruitment and retention. It allows not only to optimize hiring processes but also creates mechanisms for timely intervention that significantly reduce the risks of losing valuable personnel and the corresponding financial costs.

6. Conclusions

Thus, the introduction of CRM systems in the mass recruitment process contributes to a significant increase in the efficiency of HR processes by automating communications, structuring the candidate database, and improving analytics. Digital tools allow to quickly process large volumes of applications, optimize the hiring funnel, and minimize duplication of functions in the work of recruiters. CRM can improve the candidate experience, reduce the time to hire, and help reduce staff turnover, particularly in critical positions.

External effects include increased transparency of the recruitment process, increased trust in the employer, and improved reputation of the company in the labor market. At the same time, internal measures, such as integrating CRM with other systems (ATS, HRMS), setting up automatic scenarios for interacting with candidates, and analyzing behavioral patterns, provide a strategic advantage in a highly competitive environment. These steps allow businesses not only to reduce recruitment costs but also to create a sustainable system of staff attraction and retention, which is critical in an unstable labor market.

References

1. Best Practice AI. (2025). *AI case study: Unilever saved over 50,000 hours in candidate interview time and delivered over £1M annual savings and improved candidate diversity with machine analysis of video-based interviewing*. https://surl.li/fxblqr

2. Guenole, N., & Feinzig, S. (2025). *The Business Case for AI in HR: With Insights and Tips on Getting Started*. https://forms.workday.com/content/dam/web/en-us/documents/case-studies/ibm-business-case-ai-in-hr.pdf
3. Jeyadev, N. (2024). *AI in human resources: Talent acquisition and employee retention*. https://medium.com/%40jeyadev_needhi/ai-in-human-resources-talent-acquisition-and-employee-retention-013a050cf735
4. Melnyk, S., Ravlinko, Z., Petrukha, N., Mokhonko, G., & Ohirko, O. (2023). Project management for ensuring sustainable development of the socio-economic system: A case of integral assessment. *Review of Economics and Finance, 21*(1), 2287–2296. https://refpress.org/ref-vol21-a245
5. Nyman, M. (2024). AI in HR: 10 success stories that prove the future is now. *Nieve Consulting*. https://www.nieveconsulting.com/blog/ai-in-hr-10-success-stories-that-prove-the-future-is-now
6. Petrukha, N., Zhmaiev, A., & Synkevych, M. (2024). Innovative approaches to IT project management using Agile project and management methods. *Science and Technology Today, 8*(36), 824–839. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-824-839
7. Petrukha, S. V., Petrukha, N. M., & Alekseienko, N. M. (2021). Social institutions as a factor of rural cluster development. In I. Tatomyr & L. Kvasnii (Eds.), *Green and blue economy on the threshold of digital change* (pp. 129–152). Praha: OKTAN PRINT. https://doi.org/10.46489/gabeott-10
8. Ravlinko, Z., Shliakhetko, V., Motorniuk, U., Petrukha, N., & Pawera, R. (2023). Formation, development and use of human capital: Aspects of personnel security in a military conflict. *International Journal of Services, Economics and Management, 14*(4), 239–247. https://doi.org/10.1504/IJSEM.2023.134125
9. Reuters. (2025). Capita to roll out AI-powered recruitment this summer. *Reuters*. https://www.reuters.com/business/world-at-work/capita-roll-out-ai-powered-recruitment-this-summer-2025-06-11
10. Rosenbaum, E. (2019). *IBM artificial intelligence can predict with 95% accuracy which workers are about to quit their jobs*. https://www.cnbc.com/2019/04/03/ibm-ai-can-predict-with-95-percent-accuracy-which-employees-will-quit.html
11. Tidyhire Team. (2024). *Transforming the future of HR with AI: Benefits and challenges*. https://blog.tidyhire.app/ai-in-hr-transformation
12. Verlinden, N. (n.d.). 9 digital HR case studies with business impact. *AIHR*. https://www.aihr.com/blog/digital-hr-case-studies-2

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



From Recognition to Loyalty: How to Create Long-Lasting Relationships with Car Buyers

Tetiana Hrysiuk [1*]

[1] *National University of Life Resources and Environmental Management of Ukraine (Ukraine). Head of the Sales Department, Company "YANARCHY INC".*

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

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.14

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

The article explores the mechanisms for forming long-term relationships between a brand and a car buyer against the backdrop of increasing digitalization and changing consumer behavior. Particular attention is paid to the role of customer experience as a strategic factor in forming loyalty and competitive advantages in the market. The aim of the study is to identify key stages, tools and behavioral determinants that influence the customer journey from the first contact with the brand to a repeat purchase. The object is the process of interaction between the automaker and the consumer, and the subject is loyalty management tools. The study uses content analysis, case analysis of the launch of a new model, statistical comparison of sales dynamics, customer journey modeling and observation of the use of CRM and CEM practices. Practical recommendations are offered for improving customer experience and strengthening the emotional connection with the brand at all stages of interaction. The results of the analysis show that customer experience is a decisive factor in building loyalty. The use of CRM and CEM systems allows you to personalize interactions, optimize communication, and create positive emotional connections. The launch of the Volkswagen Caddy V demonstrated sales growth thanks to an omnichannel approach, including online configuration, test drives, and after-sales support via mobile apps. The study showed that 70% of consumers consider experience to be key in making purchasing decisions, and the integration of digital tools such as chatbots and behavioral analytics increases the effectiveness of loyalty programs. Emotional interaction and process transparency promote trust, and repeat purchases increase thanks to personalized offers. The findings emphasize that successful loyalty in automotive marketing requires systematic customer experience management through omnichannel strategies, digital technologies, and emotional positioning. The Volkswagen Caddy V case study confirms that the integration of CRM and CEM ensures not only a successful product launch but also a lasting emotional connection with customers. It is recommended to adapt strategies to individual needs, use behavioral analytics, and maintain flexibility in response to market changes, which will help increase trust, brand value, and referral potential.

KEYWORDS

customer experience, consumer loyalty, automotive marketing, digital communications, CRM, CEM, customer behavior, brand, repeat purchase.

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Від розпізнавання до лояльності: як створюються довготривалі зв'язки з покупцями авто

Тетяна С. Грисюк [1*]

[1] *Національний університет біоресурсів і природокористування України (Україна). Керівник відділу продажів компанії "YANARCHY INC".*

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

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.14

Авторське право
© 2025 автора

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено механізми формування довготривалих зв'язків між брендом і покупцем автомобіля на тлі зростаючої цифровізації та зміни поведінки споживачів. Особливу увагу приділено ролі клієнтського досвіду як стратегічного чинника формування лояльності та конкурентних переваг на ринку. Метою дослідження є визначення ключових етапів, інструментів та поведінкових детермінант, що впливають на шлях клієнта від першого контакту з брендом до повторної покупки. Об'єктом є процес взаємодії автовиробника зі споживачем, предметом – інструменти управління лояльністю. У дослідженні використано контент-аналіз, кейс-аналіз запуску нової моделі, статистичне порівняння динаміки продажів, моделювання клієнтського шляху та спостереження за використанням CRM- і CEM-практик. Запропоновано практичні рекомендації щодо покращення клієнтського досвіду та зміцнення емоційного зв'язку з брендом на всіх етапах взаємодії. Результати аналізу свідчать, що клієнтський досвід є вирішальним фактором у формуванні лояльності. Використання CRM і CEM систем дозволяє персоналізувати взаємодію, оптимізувати комунікацію та створювати позитивний емоційний зв'язок. Кейс запуску Volkswagen Caddy V продемонстрував зростання продажів завдяки омніканальному підходу, включно з онлайн-конфігурацією, тест-драйвами та післяпродажною підтримкою через мобільні додатки. Дослідження показало, що 70 % споживачів вважають досвід ключовим у прийнятті рішень про покупку, а інтеграція цифрових інструментів, таких як чат-боти та аналітика поведінки, підвищує ефективність програм лояльності. Емоційна взаємодія та прозорість процесів сприяють довірі, а повторні покупки зростають завдяки персоналізованим пропозиціям. Висновки підкреслюють, що успішна лояльність у автомобільному маркетингу потребує системного управління клієнтським досвідом через омніканальні стратегії, цифрові технології та емоційне позиціонування. Кейс Volkswagen Caddy V підтверджує, що інтеграція CRM і CEM забезпечує не лише успішний запуск продукту, а й стійкий емоційний зв'язок із клієнтами. Рекомендується адаптувати стратегії до індивідуальних потреб, використовувати аналітику поведінки та підтримувати гнучкість у відповідь на ринкові зміни, що сприятиме підвищенню довіри, вартості бренду та потенціалу рекомендацій

КЛЮЧОВІ СЛОВА

клієнтський досвід, лояльність споживачів, автомобільний маркетинг, цифрові комунікації, CRM, CEM, поведінка покупців, бренд, повторна покупка.

1. Introduction

In today's environment of rapid digitalization, increasing competition in the automotive sector, and changes in consumer behavior, the formation of long-term relationships between a brand and a customer is of particular importance. Cars are no longer perceived as just a technical product – they are becoming a lifestyle element, a tool of social identification, and a source of emotional experience. In this environment, traditional marketing models focused solely on sales are losing their effectiveness, giving way to customer-centric strategies that involve systematic management of consumer experience throughout the entire interaction with the brand, from the first contact to repeat purchase.

According to global surveys, more than 70% of consumers consider customer experience to be a key factor in their purchasing decisions, ahead of price and product features. This trend is particularly important for the car market, as the cost of a car is high and the decision-making cycle is long. Within the Ukrainian market, an example of effective customer experience management was the launch of the new generation Volkswagen Caddy, which, according to Ukravtoprom, increased sales in the relevant segment. This demonstrates the impact of a pre-formed positive impression, digital communications and after-sales support on customer behavior.

Despite the existence of separate studies in the field of branding, loyalty and CRM approaches, the mechanisms that ensure a sustainable transition of the customer from initial brand recognition to the formation of emotional attachment and repeat purchases remain insufficiently understood. The lack of a holistic view of this process makes it difficult to develop effective marketing strategies for automakers and dealer networks in the face of growing competition and digital transformation.

Based on this, the hypothesis of the study is that the systematic construction of a customer journey involving digital channels, personalized services and loyalty programs significantly increases the likelihood of repeat purchase and contributes to the formation of a long-term relationship between the buyer and the car brand.

2. Literature Review

Current scientific research shows a growing interest in the problem of forming long-term relationships with customers in the context of digital market transformation. The textbook by Ivanenko L., Smerichevska S. and Smerichevskyi S. [1] provides an in-depth analysis of consumer behavior, including their motivations, brand perception and factors influencing the purchase decision. The works of Sopilnyk L. et al. [2] and Onishchenko S., Kalugina N. and Gerasymenko I. [3] substantiate the importance of omnichannel commerce as a factor in increasing competitiveness, and emphasize the need for coordinated interaction of offline and online channels in communication with customers.

The issue of strategic loyalty management in the digital environment is considered in the work of Holovan O. et al. [4], where the emphasis is placed on the use of CRM and CEM approaches in the systematic management of customer experience. In this context, the contribution of Vahonova O. and Ravlinko Z. [5; 6], who study the strategic justification of management decisions and the development of digital competencies of staff, is a prerequisite for the effective implementation of personalized service technologies.

International research deepens the understanding of behavioral factors of loyalty. In particular, Audrain-Pontevia and Garnier [7] analyze the role of emotional gratitude of customers as a determinant of the effectiveness of loyalty programs. Maree A. et al. [8] reveal how changes in brand identity elements (e.g., logo) affect brand attitudes and customer retention. Singh G. and Singh I. [9] propose the concept of "green loyalty", emphasizing the importance of environmental brand positioning to strengthen long-term relationships with customers. The work of Chen Q. et al. [10] confirms the effectiveness of using artificial intelligence tools (in particular, chatbots) to support customer interaction and increase customer loyalty.

Thus, the analysis of scientific publications demonstrates that effective customer loyalty management is a multifactorial process that requires simultaneous consideration of behavioral, emotional, technological and institutional factors. The application of omnichannel strategies, development of digital services, personalization of interaction and focus on customer values are

recognized as key components of building long-term relationships in the modern marketing environment.

3. Problem Statement

The purpose of the article is to study the process of forming long-term relationships between a brand and a car buyer by analyzing customer experience at all stages of interaction – from initial recognition to repeat purchase – taking into account modern digital, behavioral and emotional factors.

4. Methods and Materials

The study used methods of analysis, synthesis and systematization of scientific publications, marketing reports and industry cases. The theoretical basis was the modern concepts of customer experience management, omnichannel communications and behavioral economics. The empirical part consisted of a case analysis of the launch of the Volkswagen Caddy V in Ukraine, with an assessment of the impact of digital services and CRM tools on customer loyalty. To visualize the process of building interaction, a customer journey model was used, defining the role of digital technologies at each stage. The analysis of the effectiveness of the strategy was carried out on the basis of statistical data and content analysis of the communication campaign.

5. Results and Discussion

In modern marketing, customer loyalty is viewed not as the result of a one-time purchase but as a long-term process of building a relationship between the consumer and the brand based on a positive customer experience. In the context of the automotive market, this interaction covers a long-time scale, from the initial acquaintance with the brand to a repeat purchase or recommendation. The theoretical foundations of Customer Experience Management (CEM) are formed at the intersection of relationship marketing, behavioral economics, and service management. One of the basic assumptions is that the consumer is an active subject who reacts emotionally to all stages of contact with the brand: from the first impression to after-sales service.

Leading customer engagement models, such as AIDA, Customer Journey Map, and Loyalty Loop, reflect a multi-stage relationship structure where each touch point is important for the overall impression. The Customer Journey model allows tracing the customer journey as a sequence of steps: awareness, interest, intention, purchase, use, repeat purchase. Within this logic, it is important to ensure the continuity and consistency of experience that builds brand trust. A special role is played by an omnichannel strategy that ensures convenient transitions between online and offline interactions, allowing the brand to accompany the customer at every stage [2].

A key element in building loyalty is not only the functional characteristics of the product, but also emotional interaction based on personalized service, attention to customer needs, and the brand's ability to inspire a sense of trust and appreciation. According to studies by Audrain-Pontevia and Garnier, a sense of customer appreciation significantly increases the effectiveness of loyalty programs, especially in the context of constant communication through digital channels [7]. The integration of emotional marketing elements and gamified services also helps to deepen the connection between the brand and the consumer.

In automotive marketing, it is important to take into account the peculiarities of customer experience related to the length of the product life cycle, the high cost of purchase, and the importance of after-sales service. This requires the involvement of customer relationship management (CRM) systems and analytics tools that allow for personalized interaction, segment the audience, and optimize communication. The use of CEM approaches in combination with technological solutions such as chatbots, mobile applications, and online configurators allows to provide the client not only with convenience but also with an emotionally positive experience, which is the basis for building loyalty [4].

The process of building brand loyalty in modern automotive marketing is multi-level and technologically complex. It covers not only the stages of direct purchasing behavior, but also the preceding and subsequent phases, where digital support is of particular importance – from precise targeting to automated after-sales support. CRM (Customer Relationship Management) and CEM

(Customer Experience Management) systems play a leading role in ensuring the integrity of customer interaction (Table 1).

Table 1. Key stages of consumer loyalty formation and the role of digital technologies

Stage	The essence of interaction	Digital tools and support technologies
Recognition	The consumer learns about the brand or product for the first time; basic awareness is formed	Targeted advertising in Google, Meta, YouTube; use of CRM data to determine the target audience; retargeting; SEO-optimized landing pages; influencer marketing in TikTok/Instagram
Involvement	The client shows interest and starts actively researching the brand and assortment	Interactive online car configurators; AR/VR cabin reviews; model comparison platforms; personalized email newsletters; SMM campaigns; click-through and page view time analytics
Purchase intent	Consumers compare offers, study the terms of purchase and service	Online chat with a manager; systems for accounting for "warm" leads in CRM; generation of special commercial offers; tracking reactions to triggers (for example, the "add to favorites" button)
Purchase	Completion of the transaction, conclusion of the contract, transfer of the technical specifications	Integrated CRM forms in the dealer system; online payment/booking; SMS/E-mail confirmation; creation of a customer profile; launch of an after-sales support funnel
After-sales support	Warranty and technical service, feedback	Mobile applications with maintenance reminders, online service appointment function; virtual "personal manager" in the application; automated notifications about updates or promotions; car history tracking
Satisfaction	Emotional perception of the experience of using the product and service	Net Promoter Score (NPS) surveys; integration with Google Reviews and Trustpilot; chatbots with automatic feedback collection; triggered questionnaires after service or delivery
Loyalty	Formation of an emotional connection, participation in loyalty programs, readiness to repeat purchases	Loyalty programs with personalized bonuses; referral programs via QR codes; trade-in offers via CRM; segmented upsell campaigns; customer lifecycle tracking

Source: Systematized, summarized and grouped according to [3; 5; 6].

All stages of loyalty building – from initial contact to repeat purchase – are tightly integrated with digital tools that allow brands to create accurate, consistent, and emotionally engaging customer interactions. The use of CRM and CEM technologies ensures personalization of experience, automation of communications, and strengthening of the emotional connection with the consumer. This not only increases the likelihood of repeat purchases but also contributes to the formation of sustainable brand loyalty in the long term.

Over the past decade, consumer behavior in the automotive market has undergone significant changes due to digitalization, social change, and the growing role of individual experience. The modern buyer is not only focused on technical characteristics or price, but primarily on the integrity and convenience of interaction with the brand. Behavioral trends show a shift in focus to such aspects as personalization of offers, flexibility of communication channels, transparency of information and speed of response to requests. Consumer expectations are increasingly being shaped by experience in e-commerce and service industries, forcing automakers to adapt their interaction models to new realities [1].

One of the leading trends is the growing importance of omnichannel experience, in which consumers expect continuous, integrated interaction through online and offline channels. For example, the ability to start configuring a car online, continue a dialog with a dealer in a messenger, take a test drive by appointment in a mobile app, and then receive a personalized offer by email has become part of the expected norm. At the same time, the need for autonomy of choice is growing: customers want to have full control over information and the decision-making process, while receiving relevant support where it is needed.

Another important trend is sensitivity to the emotional aspect of communication. Car buyers are increasingly identifying themselves with the brand's values, its attitude to social responsibility, environmental safety, and customer focus. This creates a demand for personalized, meaningful and authentic messages – not only in advertising campaigns, but also in service communication. For example, CRM and CEM systems are increasingly being used to analyze behavior, preferences, and purchase history to create individual interaction scenarios adapted to the emotional and functional needs of the client [4].

Trust in digital assistants plays a special role in the behavioral model of the modern consumer. According to the study by Chen Q. et al., more than 60% of respondents expressed their willingness to interact with AI interfaces at the stages of model comparison, consultations, and after-sales support. This indicates a change in the communication paradigm – from live contact to a hybrid model, where automated services (chatbots, recommendation algorithms, virtual managers) do not replace humans, but significantly complement the customer experience [10].

Thus, current behavioral trends in the automotive market indicate the need for deep personalization, consistent omnichannel support, and the use of technology at all stages of the customer journey. This requires companies to be flexible, analytically adaptive, and able to form emotionally meaningful interactions with consumers at every point of contact.

In 2021, Volkswagen introduced the fifth generation of the Caddy model, implementing a comprehensive strategy focused on building long-term relationships with customers. The communication campaign focused on the digital benefits of the car: new multimedia features, mobile service connectivity, and security systems. The presentation was accompanied by informative materials in national media and online resources, including official websites and platforms with video reviews [11].

The key feature of the case was the introduction of an omnichannel approach. Potential customers could configure a car online, get an individual offer, sign up for a test drive, and get advice remotely. After the acquisition, the focus shifted to ongoing digital support through mobile apps, email communication, automatic service reminders, and participation in loyalty programs. This was in line with current trends in personalized interaction.

CRM systems were used to collect and process data on customer interests and behavior, which allowed us to tailor offers to meet the needs of each customer. After the purchase, CEM mechanisms were activated, including support through mobile interfaces, surveys on the quality of service, and personalized discounts on maintenance or accessories. This approach ensured not only the completion of the transaction but also the formation of an emotionally positive post-sale experience.

The effectiveness of the implemented strategy is confirmed by the growth in sales in the light commercial vehicle segment after the launch of the Caddy V. According to Ukravtoprom, in the summer of 2021, a positive trend was recorded compared to previous periods, which allows us to attribute this effect to the successful marketing and service support of the model [12].

In the intensely competitive automotive sector, customer engagement should cover not only the sales phase but also the entire cycle of brand contact, from the first introduction to after-sales service. Personalized solutions and digital tools that ensure the integrity and consistency of communications are of particular importance. The diagram below outlines the key areas for improving the customer interaction strategy, taking into account current market trends and the transformation of consumer behavior.

To ensure sustainable relationships with customers, it is advisable to use a multi-component model that combines an individual approach, multi-channel communication formats, effective post-purchase support, emotional positioning, and the latest technological solutions. This format of interaction contributes to the formation of a positive user experience, increased customer satisfaction and their willingness to choose the brand again. Implementation of such a strategy also creates the basis for increasing the level of trust, brand value and recommendation potential (Figure 1).

1. Introduction of multi-level personalization

- Create dynamic interaction models based on user behavior data, purchase history, preferences, and driving style.
- Apply CRM systems with algorithms for predicting customer needs and recommending products in real time.
- Offer customized service, financing, and insurance packages tailored to the customer's profile.

2. Strengthening the role of omnichannel platforms

- Ensure seamless communication across all channels (website, dealer, mobile app, social media).
- Develop mobile platforms with a full self-service cycle: car configuration, booking, service appointment, access to maintenance history.
- Implement end-to-end customer authorization (single sign-on) across all digital channels to create a holistic experience.

3. Integration of after-sales service into customer strategy

- Consider after-sales service not as the end of the interaction, but as the beginning of a new phase of emotional connection.
- Develop digital "after-purchase" support: reminders, educational content, operating tips, satisfaction surveys.
- Introduce differentiated loyalty programs focused on service regularity, brand community activity, etc.

4. Use of emotional and value marketing

- Communicate not only the rational benefits of the product, but also the emotional benefits: freedom, care, identity, community.
- Maintain the consistency of brand messages and its social and environmental responsibility in line with new customer expectations.
- Develop a brand-based community (online forums, owner clubs, exclusive events) to strengthen the sense of involvement.

5. Automation and AI customer support

- Implement AI tools (chatbots, voice assistants, recommendation systems) for fast, intuitive, and personalized support.
- Use Customer Journey Analytics to identify weak points and respond in a timely manner.
- Develop predictive models of loyalty loss risk with subsequent action triggers (retention offers, discounts, service bonuses).

Figure 2. Recommendations for improving the strategy of interaction with car buyers to ensure long-term loyalty

Source: Based on [8; 9].

6. Conclusions

The study found that the formation of long-term relationships between the brand and the customer in the automotive marketing sector is a complex, multifactorial process that requires the coordinated work of digital, emotional and behavioral mechanisms of influence. The shift from a transactional to a customer-centric model of interaction necessitates systematic customer experience management, where personalization, omnichannel and after-sales support play a key role. Digital platforms, CRM and CEM systems provide the ability to tailor communication to individual customer requests, creating a positive emotional environment for building loyalty.

The Volkswagen Caddy V case study demonstrates that the strategic integration of digital tools into customer interaction not only ensures a successful launch of a new product but also creates the prerequisites for long-term brand loyalty. The use of behavioral analytics, personalized content, flexible service, and loyalty programs allows a brand not only to meet demand but also to create a sustainable emotional connection with the consumer. Thus, building loyalty in the automotive sector requires a

flexible, technologically advanced and customer-centric strategy that can adapt to constant market changes and consumer expectations.

References

1. Ivanenko, L. M., Smerichevska, S. V., & Smerichevskyy, S. F. (2024). *Povedinka spozhyvachiv* [Consumer behavior]. Universytetska knyha. https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/65491 (in Ukrainian)
2. Sopilnyk, L. I., Klyuvak, A. V., Klypko, O. V., Bazyuk, V.-M. V., Botosh, Ye. F., & Motyl, T. N. (2025). Omnikanalna torhivlia iak instrument transformatsii sotsialno-trudovykh protsesiv i pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Omnichannel trading as a tool for transforming social and labor processes and increasing the competitiveness of enterprises]. *Akademichni viziyi – Academic Visions*, (39). https://doi.org/10.5281/zenodo.15163534 (in Ukrainian)
3. Onishchenko, S. V., Kaluhina, N. A., & Herasymenko, I. O. (2025). Stratehiyi vzayemodiyi z kliyentamy v konteksti hlobalnykh rynkovykh zmin [Strategies for interacting with customers in the context of global market changes]. *Aktualni pytannya ekonomichnykh nauk – Current Issues in Economic Sciences*, (8). https://doi.org/10.5281/zenodo.14916238 (in Ukrainian)
4. Holovan, O., Oliinyk, O., Markova, S., & Oliinyk, M. (2024). Teoretyko-metodolohichni pidkhody menedzhmentu loyalnosti v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi [Theoretical and methodological approaches to loyalty management in the context of digital transformation]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo: trendy rozvytku – Management and Entrepreneurship: Development Trends*, *2*(28), 61–75. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-05 (in Ukrainian)
5. Vahonova, O., Tryfonova, O., Bondar, O., Petrukha, N., Kyrychenko, O., & Akimov, O. (2022). Economic justification for strategic decisions to improve the competitiveness of the enterprise. *AD ALTA*, *2*(01-XXVII), 198–202. http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120127/papers/A_36.pdf
6. Ravlinko, Z., Petrukha, N., Terebukh, M., Berest, I., & Baran, I. (2022). Formation of digital competencies of personnel in the context of security aspects of the digital economy. *International Journal of Computer Science and Network Security, 22*(11), 628–634. https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.11.89
7. Audrain-Pontevia, A.-F., & Garnier, I. (2021). Are your customers grateful? How customer gratitude impacts loyalty programme effectiveness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *49*(12), 1660–1679. https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2020-0426
8. Maree, A. M., Halim, Y. T., & Hamdy, H. I. (2024). The impact of logo change on brand loyalty with the mediating role of brand attitude. *Management & Sustainability: An Arab Review,* (ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/MSAR-08-2024-0111
9. Singh, G., & Singh, I. (2025). Green loyalty: Cultivating sustainable customer relationships through green marketing. In S. Dua, S. Dua, & P. Kaur (Eds.), *Green marketing perspectives* (pp. 69–82). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-83608-772-420251005
10. Chen, Q., Lu, Y., Gong, Y., & Xiong, J. (2023). Can AI chatbots help retain customers? Impact of AI service quality on customer loyalty. *Internet Research*, *33*(6), 2205–2243. https://doi.org/10.1108/INTR-09-2021-0686
11. Kolesnyk, I. (2021). V Ukraini prezentovano nove pokolinnia Volkswagen Caddy [The new generation of Volkswagen Caddy was presented in Ukraine]. *Avto Svit*. https://www.avtomir.ua/news/v-ukrayini-prezentovano-nove-pokolinnya-volkswagen-caddy (in Ukrainian)
12. UkrAutoprom. (2021). *Statystyka prodazhiv avtomobiliv u lypni 2021* [Statistics of car sales in July 2021]. https://ukrautoprom.com.ua/statystyka-prodazhiv-avtomobiliv-u-lypni-2021 (in Ukrainian)

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Глобальна трансформація монетарної політики та перспективи впровадження CBDC в Україні

Адріан О. Пантюхов [1] *

[1] *Ukraine Economic Outlook (Україна). Економіст.*

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

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.16

Авторське право
© 2025 автора

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

З початку виникнення приватних цифрових активів зростає інтерес центральних банків до регульованих на центральному рівні цифрових валют (далі – ЦВ) як доповнення або заміни фіатних грошей. Особливо увага регуляторів та проведення досліджень у цій сфері регулювання зросла упродовж 2000–2025 років. Основна мета статті полягала у систематизації глобальних трансформацій монетарної політики та визначенні перспектив впровадження цифрових валют центральних банків (далі – ЦВЦБ) в Україні. Для проведення комплексного дослідження змін політики в різних країнах застосовано системний підхід, що дозволило розглянути нові форми грошей як інноваційний законний платіжний засіб, використання якого впливає на структурні зміни фінансового сектору, механізми трансмісії монетарної політики. У статті розглядаються чотири основні підходи до регулювання ЦВЦБ: як цифровий еквівалент готівкових грошей; засіб для міжбанківських розрахунків; інструмент монетарної політики; ЦВЦБ як еквівалент рахунку, відкритого в центральному банку. Залежно від обраного підходу залежатимуть схеми використання та властивості ЦВЦБ, вплив на фінансове середовище. У зв'язку із цим, виявлено наступні можливі трансформації монетарної політики: попит на гроші, вплив на грошову масу та пришвидшення механізмів трансмісії, збільшення рівня ефективності, надійності та контрольованості політики. Встановлено, що регулятори в основному використовують ЦВЦБ як доповнення або заміну готівки, зважаючи на потребу у збільшенні рівня фінансової інклюзії та доступності фінансових послуг населенню. Такий підхід та випуск роздрібних ЦВЦБ впливає на ключові показники макроекономічного середовища, які трансформують канали механізму передачі монетарної політики: канал процентної ставки, канал банківського кредитування, канал цін активів та канал обмінного курсу. В Україні перспективною до впровадження є концепція е-гривні, згідно якої ЦВЦБ доповнює готівкову та безготівкову форми грошей, випускається НБУ через цифрову платформу, забезпечує проведення всіх типів платіжних операцій банківськими та небанківськими фінансовими установами. Фінансова стабільність та підвищення ефективності монетарної політики визначені основною метою запуску.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

монетарна політика, цифрова валюта, центральний банк, е-гривня, електронні гроші, інструменти монетарної політики, фінансовий ринок, віртуальні активи.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Global Transformation of Monetary Policy and Prospects for the Implementation of CBDC in Ukraine

Adrian Pantiukhov [1] *

[1] *Ukraine Economic Outlook (Ukraine). Economist.*

Corresponding Author, e-mail: adrian.pantyuhov@gmail.com

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.16

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

Since the emergence of private digital assets, central banks have been increasingly interested in centrally regulated digital currencies (hereinafter referred to as digital currencies) as a supplement or replacement for fiat money. In particular, the attention of regulators and research in this area of regulation increased during 2000–2025. The main goal of the article was to systematize global monetary policy transformations and determine the prospects for the implementation of central bank digital currencies (hereinafter referred to as digital currencies) in Ukraine. To conduct a comprehensive study of policy changes in different countries, a systematic approach was used, which allowed us to consider new forms of money as an innovative legal tender, the use of which affects structural changes in the financial sector, and monetary policy transmission mechanisms. The article considers four main approaches to regulating digital currencies: as a digital equivalent of cash; a means for interbank settlements; a monetary policy instrument; digital currencies as the equivalent of an account opened at the central bank. Depending on the chosen approach, the use patterns and properties of digital currencies, as well as the impact on the financial environment, will depend. In this regard, the following possible transformations of monetary policy were identified: demand for money, impact on the money supply and acceleration of transmission mechanisms, increase in the level of efficiency, reliability and controllability of the policy. It was established that regulators mainly use CBs as a supplement or replacement for cash, taking into account the need to increase the level of financial inclusion and accessibility of financial services to the population. This approach and the issue of retail CBs affect key indicators of the macroeconomic environment, which transform the channels of the monetary policy transmission mechanism: the interest rate channel, the bank lending channel, the asset price channel and the exchange rate channel. In Ukraine, the concept of e-hryvnia is promising for implementation, according to which CBs complement cash and non-cash forms of money, are issued by the NBU through a digital platform, and ensure the conduct of all types of payment transactions by banking and non-banking financial institutions. Financial stability and increased efficiency of monetary policy are defined as the main goals of launching.

KEYWORDS

monetary policy, digital currency, central bank, e-hryvnia, electronic money, monetary policy instruments, financial market, virtual assets.

1. Вступ

Досягнення цілей монетарної політики визначає макрофінансову стабільність в країні, впливає на рівень зайнятості, інфляційні процеси та економічне зростання. З початку 2008-2009 років центральні банки вимушені трансформувати монетарну політику у зв'язку з численними викликами, які позначаються на результативності заходів регуляторів із підтримки фінансової стійкості, включаючи зростання ролі фінансово технологічного сектору та поширення приватних форм грошей, таких як криптовалюти. Ці виклики впливають на фінансову систему та архітектуру, змінюючи взаємозв'язки між різними сегментами ринку, потребуючи оновлення нормативного регулювання та змін механізмів монетарної політики. Цифрові валюти центральних банків (ЦВЦБ) розглядаються регуляторами як інноваційна форма фіатних грошей у цифровому форматі, новий інструмент обігу, накопичення капіталу, формування доходів та забезпечення вищого рівня ефективності, прозорості, програмованості фінансових систем через скорочення операційних витрат.

При цьому, збільшення рівня використання криптовалют та інших нерегульованих державою форм грошей призвело до ризиків та загроз фінансовій стабільності: втрати довіри до традиційної банківської системи, не законного відмивання доходів та відтоку капіталу з використанням нових видів цифрових активів, не забезпечених державою, у нелегальній діяльності. Центральні банки змушені реагувати на подібні виклики, приймати рішення та заходи, які трансформують монетарну політику, механізми трансмісії. Концепції та проєкти CBDC стали одними із таких рішень, які забезпечують швидкість, доступність, інклюзивність, програмованість цієї форми грошей, вищий рівень безпеки, контрольованість усіх операцій, а відтак посилюючи фінансову стабільність.

Актуальність проблематики дослідження полягає у важливому значенні ЦВЦБ в модернізації монетарної політики регуляторів різних країн, механізмів трансмісії основних її каналів впливу на макроекономічні параметри (зокрема зміна структури фінансового ринку у зв'язку із розвитком децентралізованих фінансів, вплив на грошову пропозицію, попит на традиційні форми грошей). Цифрові валюти центральних банків надають нові можливості прямої взаємодії з іншими регуляторами при здійсненні транскордонних транзакцій, з банківськими та небанківськими фінансовими установами, з економічними агентами. В результаті зростає ефективність передачі монетарних сигналів, рівень фінансової інклюзії та охоплення суб'єктів господарювання, населення фінансовими послугами. Проте реалізації вказаних можливостей потребує розробки та інтеграції цілісної концепції регулювання ЦВЦБ у системі монетарних заходів з врахуванням національних політичних, економічних, інституційних, технологічних та соціальних умов.

2. Огляд літературних джерел

Згідно останніх теоретичних та практичних досліджень, в майбутньому цифрова валюта центрального банку (ЦВЦБ) може трансформувати всі аспекти грошово-кредитної системи та сприяти систематичному, прозорому здійсненню грошово-кредитної політики. Новий платіжний засіб може бути використаний як практично безкоштовний засіб обміну, безпечний засіб збереження вартості та стати стабільною одиницею розрахунку при торгівельних операціях. Для досягнення таких результатів, ЦВЦБ має використовуватися як розрахунково-кредитний засіб обміну, за яким нараховуються відсотки, а система монетарної політики в такому випадку сприятиме ціновій фінансовій стабільності [1].

Сьогодні центральні банки мають на меті максимізувати ефективність ЦВЦБ у виконанні нею функцій національної грошової одиниці, а саме: її ефективність як засобу обміну, її безпека як засобу збереження вартості та її стабільність як одиниці обліку для економічних та фінансових операцій.

У статті Россі С. стверджується, що ЦВЦБ лише представляють собою найновішу форму грошей. Однак еволюція цифрової валюти може мати відповідні наслідки для цілей монетарної політики, таких як фінансова стабільність та платоспроможність банків. «Роздрібні» ЦВЦБ можуть замінити готівкові кошти в розвинених економіках, тим самим стаючи альтернативою

банківським депозитам, особливо якщо цифрові гроші будуть виплачуватися центральними банками-емітентами [2].

Інші науковці вважають, що ЦВЦБ дозволить приватному (нефінансовому) сектору отримати доступ до резервів центрального банку. Враховуючи її вищу ієрархію в грошовому спектрі, прийняття CBDC може призвести до відтоку депозитів із банківської системи, залежно від її властивостей, сильно впливаючи на склад активів і пасивів, кількість та операції різних учасників фінансового ринку [3].

У статті Губера Дж. стверджується, що ЦВЦБ знижує монополію комерційних банків на створення грошей, послаблюючи існуючі «забезпечуючі зв'язки» між центральними банками і банківськими установами. ЦВЦБ розглядається як новий інструмент монетарної політики регуляторів, який розширює можливості впливу центральних банків, які були обмежені в умовах домінування депозитів [4].

Згідно емпіричних результатів дослідження бази даних проектів ЦВЦБ та технічних підходів до її розробки регуляторами, виявлені інституційні та економічні чинники, які впливають на дослідження, запуск та використання цифрової валюти. Більшість проектів реалізуються в економіках з високим рівнем використання мобільних телефонів та високим рівнем інноваційного потенціалу. В країнах з більшими обсягами неформальної економіки регулятори здійснили більше зусиль щодо розробки роздрібних ЦВЦБ. В основному центральні банки розглядають архітектуру, в якій ЦВЦБ виступає прямим грошовим зобов'язанням центрального банку, а приватний сектор здійснює обробку всіх операцій з роздрібними розрахунками [5].

У статті[6] досліджено механізм впливу цифрового юаня (e-CNY), цифрової валюти центрального банку Китаю, на монетарну політику центрального банку в контексті впливу на попит на гроші, грошову масу та механізму передачі монетарної політики. Автори виявили кілька механізмів впливу електронного юаню на монетарну політику: (1) цифровий юань змінить структуру попиту на гроші, пришвидшить обіг валюти, зробить резерви центрального банку більш керованими, а грошову масу більш інтелектуальною; (2) цифровий юань певною мірою збільшить волатильність та ефект розширення валютного мультиплікатора; (3) електронний юань розширить канали трансмісії монетарної політики; (4) цифровий юань посилить проміжні цілі політики, її контрольованість та надійність [6].

У емпіричному дослідженні виявлено наслідки монетарної політики, за якої економічні агенти мають доступ до готівки, цифрових валют та готівки, і лише цифрових валют у США та Канаді. При не високій вартості ЦВЦБ її використання дозволяє реалізувати більш ефективний розподіл, ніж при умовах обігу фіатних грошей та досягти кращих результатів монетарної політики. Нижчий рівень добробуту в країні спостерігається при використанні готівки та ЦВЦБ, порівняно із умовами, за яких впроваджується один з інструментів [7].

Ніпельт, Д. провів аналіз впливу впровадження ЦВЦБ на механізми монетарної політики, виділивши: ефекти рівня (level effects), тобто вплив на загальні фінансові умови (ведення ЦВЦБ може викликати шок, що посилює або пом'якшує фінансові умови (наприклад, змінюючи ліквідність ринку); ефекти трансмісії (transmission effects), тобто зміни механізмів трансмісії у зв'язку із рішеннями щодо використання ЦВЦБ (ЦВЦБ може змінювати механізм передачі стандартного монетарного шоку на ВВП, інфляцію та зайнятість, за нормальних умов зміни невеликі, проте в періоди низьких ставок або ринкового стресу значніші) [8].

Рішення щодо впровадження та використання ЦВЦБ визначається здатністю центрального банку до незалежної самостійної реалізації монетарної політики [9]. Тому серед науковців існують застереження щодо ефективності монетарної політики під час запуску ЦВЦБ [7; 9]. Попередні дослідження показали, що при помірній високій вартості використання цифрових грошей, за її допомогою можна здійснювати більш ефективний розподіл коштів в економіці, ніж з використанням готівки, таким чином досягаючи оптимального результату [7; 10]. Тому, при вищому ступені незалежності центральних банків у прийнятті рішень про випуск, більша ймовірність продовження реалізації проектів ЦВЦБ.

Впровадження ЦВЦБ призводить до зниження макроекономічної волатильності та цінової стабільності. Крім того, дослідження [11] вказує на підвищення ефективності процентного каналу механізму трансмісії монетарної політики, а також звертає увагу на негативні наслідки можливої банківської дезінтермедіації. На основі отриманих результатів дослідження зроблено

висновок, що ЦВЦБ впливає на економіку через зміну монетарної бази, посилення структурного дефіциту ліквідності, банківську дезінтермедіацію та розширення можливостей фіскальної політики.

3. Постановка завдання

Мета статті полягає у систематизації глобальних трансформацій монетарної політики та визначенні перспектив впровадження ЦВЦБ в Україні. Для досягненні цієї мети автором визначається змістовна сутність ЦВЦБ, підходи до регулювання ЦВЦБ центральними банками, досвід реалізації проєктів ЦВЦБ у світі, та в Україні зокрема.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використано комплексний підхід до теоретико-практичного аналізу трансформацій монетарної політики у зв'язку із запровадження проектів ЦВЦБ, включаючи досвід України у розробці концепцій е-гривні. Для вивчення підходів до регулювання та використання ЦВЦБ, властивостей, причин розробки проектів застосовано системний аналіз та контент аналіз аналітичних матеріалів та концептуальних документів НБУ, Банку міжнародних розрахунків, Європейського центрального банку. Дані Атлантичного Союзу, станом на червень 2025 року, слугували джерельною базою для аналізу досвіду країн світу в розробці проектів ЦВЦБ, їх результатів та наслідків розробок. Контент-аналіз звіту Консультативного наукового комітету (ASC) ESRB (the ESRB's Advisory Scientific Committee (ASC) здійснено для виявлення чинників впливу на трансформацію фінансового сектору, банківську систему та перспектив розвитку цифрових валют центральних банків Європи. Метод сценарного моделювання застосовано для виявлення змін структури фінансової системи через випуск роздрібних цифрових валют центральних банків різними способами.

5. Результати та обговорення

Цифрові валюти центральних банків (ЦВЦБ), на відміну від нерегульованої віртуальної валюти або цифрових активів, являють собою регульовані цифрові валюти, забезпечені державними зобов'язаннями, випущені в обіг центральними банками як платіжний засіб, доповнення або заміна традиційної фіатної валюти країни у цифровій формі [12].

У випадку використання ЦВЦБ як цифрового еквіваленту готівкових грошей для проведення транзакцій суб'єктів господарювання, населення створюються можливості повністю конфіденційного переказу коштів, права на утримання, збереження та використання, а також забезпечується вища швидкість та скорочення вартості переказів.

У випадку, якщо ЦВЦБ призначені для оптового використання та використовуються як засіб для міжбанківських розрахунків, інструмент характеризується: обмеженою доступністю, повною ідентифікованістю, відсутністю дохідності. В такому випадку ЦВЦБ виступає інструментом підвищення прозорості міжбанківських операцій, управління системними ризиками та покращення фінансового моніторингу (рис. 1).

Для ЦВЦБ як засобу монетарної політики характерні властивості універсальної доступності (право на зберігання та використання ЦВЦБ будь-якою особою), дохідності та конфіденційності. ЦВЦБ в такому випадку зумовлюватиме революційні трансформації монетарної політики, даючи змогу змінювати вартість сукупних обсягів цифрової валюти при його використання як інструменту з певним рівнем прибутковості. Складність практичної реалізації схеми полягає у тому, що за певних умов відсоткова ставка дохідності може бути негативна, тому інструмент на може співіснувати з готівкою.

Як еквівалент рахунку ЦВЦБ характеризується ідентифікованістю, доступністю та бездохідністю, що робить його надзвичайно надійним порівняно із готівкою та іншими схемами використання, забезпечує прозорість та можливість використання в кризових умовах.

Центральні валюти центрального банку можуть бути призначені як для оптового використання, тобто лише для транзакцій між фінансовими установами, так і для роздрібного використання, тобто вони відкриті для використання суб'єктами господарювання та

населенням. Оптові ЦВЦБ дозволяють створити нові способи надання грошей центрального банку регульованим фінансовим установам. Роздрібні ЦВЦБ принципово відрізняються від сучасних електронних грошей, що перебувають у власності домогосподарств та суб'єктів господарювання, виступаючи зобов'язанням фінансової установи. Роздрібні ЦВЦБ, як і готівка, є прямою вимогою до центрального банку [11].

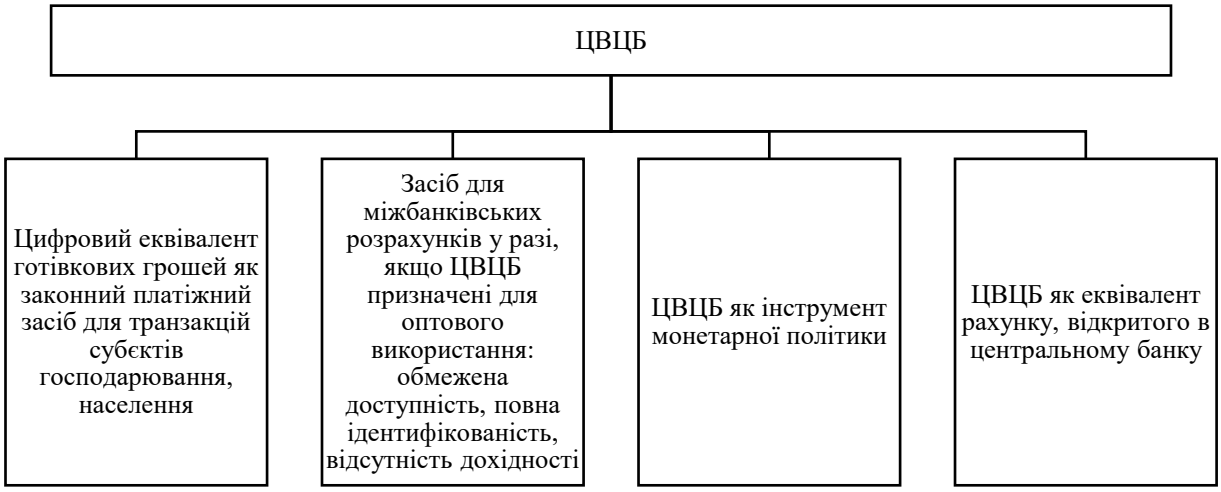


Рис. 1. Схеми використання ЦВЦБ за різних комбінаційній властивостей нових цифрових грошей

Джерело: узагальнено автором за даними [13].

Центральні банки усвідомлюють важливість цифрової трансформації фінансової системи, розробляючи подібні альтернативи приватної криптовалюти, зокрема біткойн. Глобалізація та потреба у пришвидшенні транскордонних платежів, скороченні трансакційних витрат актуалізували завдання національних регуляторів із ретельного вивчення процесів запуску та нормативно-правового регулювання цифрових валют, створення проєктів розробки цифрових валют як альтернативи національній грошовій одиниці в умовах посилення конкуренції на фінансових ринках між розробниками крипто валют.

У 2023-му більшість банків відзначили головну причину розвитку ЦВЦБ, як бажання створити більш ефективні та захищені платежі [14]. ФРС визначає ЦВЦБ, як найбільш надійну та безпечну форму грошей, адже вони не несуть кредитного ризику та ризику ліквідності [15]. ЄЦБ зазначає, що ЦВЦБ надасть більший вибір населенню у питанні методів оплати, в т. ч. для тих, хто не має доступу до традиційних банківських послуг [16]. На думку НБУ електронна гривня допоможе ефективно виконувати всі функції грошей, доповнюючи готівкову та безготівкову форми гривні [13].

Основними причинами запуску цифрових валют центральними банками є такі: вища економічна ефективність цифрових валют, порівняно із готівковими коштами; підвищення рівня фінансової інклюзії та надання можливості отримувати фінансові послуги у більш простий та безпечний спосіб через мобільні пристрої; конкурентність цифрових валют центральних банків із приватними валютами фінансових компаній, що створює стимули дотримання стандартів та обмежує незаконну діяльність; сприяння швидкій реалізації заходів монетарної політики; підвищення рівня прозорості грошових потоків та ефективності платежів.

Вплив впровадження ЦВЦБ на канали трансмісії грошово-кредитної політики активно вивчається серед країн-членів МВФ. Трансмісія грошово-кредитної політики відіграє вирішальну роль у загальному функціонуванні економіки, оскільки вона визначає, як зміни у заходах політики та відсоткових ставках, що реалізуються центральними банками, впливають на ключові економічні змінні, такі як інвестиції, споживання, інфляція та зайнятість. Основоположні принципи використання ЦВЦБ передбачають, що проекти ЦВЦБ повинні відповідати мандатам центральних банків для досягнення стабільності цін (низькою та стабільною інфляцією) та допомоги в управлінні економічними коливаннями [14]. При цьому, нові форми грошей можуть створити можливості та проблеми трансмісії.

У деяких країн підвищення ефективності грошово-кредитної політики – один з мотивів дослідження та впровадження ЦВЦБ; в інших країнах мотиви вивчення потенціалу запуску

пов’язані із модернізацією фінансової системи, зниженням майбутніх ризиків, пов'язаних із швидкою цифровізацією, та зниження витрат на грошові перекази між фізичними особами. Водночас, деякі країни розглядають потенційну можливість ЦВЦБ послабити трансмісію грошово-кредитної політики як один із основних ризиків.

Серед проблем, які існують при запуску в обіг цифрових валют, варто виділити такі, як: великі обсяги виведення готівки із банківської системи громадянами через придбання цифрової валюти, що зумовить на здатність банків кредитувати економіку та спричинить шок відсоткових ставок (ця проблема найбільш можлива для країн із нестабільними фінансовими системами); ЦВЦБ також призводять до виникнення операційних ризиків, оскільки зростає вразливість фінансового сектору до кібератак та потреба посилення стійкості; потреба розробки нормативного регулювання, включаючи стандарти конфіденційності, захисту прав споживачів та боротьби з відмиванням грошей.

Детальніше розглянемо наслідки роздрібних ЦВЦБ для грошово-кредитної політики, зважаючи на те, що більшість регуляторів зосереджені на їх впровадженні. Випуск роздрібних CBDC може вплинути на ключові показники макроекономічного середовища. У свою чергу ці зміни в макроекономіці можуть вплинути як на жорсткість фінансових умов (при випуску), так і на трансмісію грошово-кредитної політики через основні канали: канал процентної ставки, канал банківського кредитування, канал цін активів та канал обмінного курсу.

Існує кілька способів впливу ЦВЦБ на макроекономічне середовище країни. ЦВЦБ дозволяють створити безпечні умови збереження вартості капіталу та виступають як ефективний засіб платежу, що може посилити конкуренцію за депозитне фінансування, збільшити частку банків в оптовому фінансуванні та знизити банківський прибуток. ЦВЦБ також мають потенціал для покращення рівня фінансової доступності в тій мірі, в якій вони можуть сприяти усуненню бар'єрів для розширення доступності для небанківських осіб. У доларизованих або європеїзованих економіках або в економіках з високим рівнем поширення криптоактивів, запровадження ЦВЦБ також може стати стимулом для збільшення рівня використання місцевої валюти, особливо замість інших форм цифрових грошей, номінованих в іноземній валюті або криптоактивах (тобто дедоларизація/декриптоїзація). Зміни в макроекономічному середовищі можуть призвести або до посилення, або до пом'якшення фінансових умов. Посилення конкуренції за фінансування банківських депозитів, збільшення оптового фінансування та зниження прибутку банків призведуть до більш жорстких фінансових умов на ринку. З іншого боку, підвищення фінансової доступності може пом'якшити фінансові умови. Зниження доларизації/рівня використання криптовалюти неоднозначно впливає на фінансові умови [17].

ЦВЦБ мають потенціал для посилення каналів передачі грошово-кредитної політики. Дедоларизація/декриптовалютизація, ймовірно, посилить усі канали передачі. Посилення конкуренції за фінансування банківських депозитів може посилити канали процентної ставки та банківського кредитування. Збільшення оптового фінансування посилить канал банківського кредитування. Вищий рівень фінансової інтеграції може посилити канали відсоткової ставки та ціни активів. Неймовірно, що будуть додаткові ефекти на канал обмінного курсу [17].

Загалом очікується, що вплив ЦВЦБ на трансмісію грошово-кредитної політики буде відносно невеликим у найближчому майбутньому; однак ці ефекти можуть бути більшими в умовах низьких процентних ставок або стресу на фінансовому ринку. Зміцнення каналів трансмісії шляхом посилення конкуренції та оптового фінансування залежить від рівня заміни банківських депозитів на ЦВЦБ. Вплив фінансової інклюзивності також невизначений і обмежений відносно невеликою часткою у загальних заощадженнях та кредитуванні фінансово виключеного населення, особливо у більш розвинених економіках.

Вплив дедоларизації/декриптовалютизації також може бути невеликим, якщо ЦВЦБ не підвищать привабливість місцевої валюти. Крім того, більшість центральних банків, що вивчають CBDC, розглядають такі запобіжні заходи, як ліміти утримання та транзакцій та багаторівневі відсоткові ставки. Такі функції обмежать потенційний відтік із роздрібних депозитів або готівки в CBDC і, таким чином, ймовірно, забезпечать, що ЦВЦБ не вплине на трансмісію грошово-кредитної політики. Однак, коли ставки політики низькі і під час стресу на фінансовому ринку, вплив CBDC на грошову трансмісію може бути більшим. ЦВЦБ, що не винагороджується, може закріпити нульову нижню межу процентних ставок. А коли на

фінансовому ринку спостерігається стрес, існує більший ризик втечі у безпеку із роздрібних банківських депозитів у CBDC [17].

Вплив ЦВЦБ на трансмісію грошово-кредитної політики залежатиме як від особливостей архітектури ЦВЦБ, так і від особливостей та структури національної економіки. У довгостроковій перспективі ЦВЦБ можуть допомогти зберегти конвертованість між приватними грошима та грошима центральних банків в юрисдикціях, де готівка стає все більш маргіналізованою. Втрата такої конвертованості має невизначені наслідки для базової довіри до фінансової системи. Таким чином, ЦВЦБ потенційно можуть бути «грошовим якорем» для фінансової системи і, як наслідок, також підтримувати здатність центрального банку проводити грошово-кредитну політику.

За даними Атлантичного Союзу [18], станом на червень 2025 року 134 країни світу та валютні союзи працювали над проєктами запуску цифрових грошей (98% від ВВП) (у травні 2020 року показник становив лише 35): 39 країн проводять дослідження у цьому напрямку; 44 країни здійснюють пілотне впровадження, включаючи цифрове євро; 19 країн знаходяться на етапі розвитку проєктів (Бразилія, Японія, Індія, Австралія, Росія та Туреччина); 3 країни повністю запустили цифрову валюту (Багамські острови, Нігерія, Ямайка). Європейські країни проводять тестування віртуального євро. країни-члени БРІКС пілотують проекти ЦВЦБ для просування альтернативної долару платіжної системи. У країнах, де пілотуються проекти роздрібної ЦВЦБ, валюта поширюється через банківську систему, фінансові установи та постачальників платіжних послуг.

Після початку війни в Україні кількість проектів транскордонного характеру ЦВЦБ зросла вдвічі до 13 одиниць, включаючи Project mBridge, що поєднує банківські операції в Китаї, Тайланді, Гонконгу, ОАЕ, Саудівській Аравії. Цифровий юань залишається найбільш масштабною ЦВЦБ: в червні 2025 року скупний обсяг транзакцій сягнув 7,3 трлн e-CNY (986 млрд дол) в 29 різних містах країни, включаючи сектори транспорту, освіти, охорони здоров'я, публічних послуг (для порівняння, в червні 2023 року транзакції оцінені у 1,8 трлн юанів або 253 млрд дол) [19].

США беруть участь у транскордонному проекті оптової ЦВЦБ з шістьма центральними банками (Project Agorá). У травні 2025 року Палата представників США прийняла законопроект, згідно якого заборонено пряму емісію роздрібних цифрових валют, але Сенат не здійснив жодних заходів у цьому напрямку [18].

Нігерія перша випустила в обіг цифрову валюту, e-Naira, за межами Карибського басейну у жовтні 2021 року. Голова Центрального банку Нігерії Годвін Емефіеле заявив про випуск 500 мільйонів eNaira (1,21 млн дол). Доступ до ЦВЦБ Нігерії надається лише власникам банківських рахунків, які зареєстровані із ідентифікатором нігерійського банку BVN. Наступний етап впровадження включатиме небанківські послуги, які використовують національну ідентифікацію Нігерії NIN, обсяги яких досягли рівня 60 мільйонів реєстрацій [18].

Серед країн із 4 найбільшими центральними банками (США, Єврозона, Японія та Великобританія) найбільше відстають Сполучені Штати. 14 країн, включаючи Китай і Південну Корею, зараз перебувають на пілотній стадії запуску цифрової валюти і готуються до можливого повного запуску. Без нових стандартів і міжнародної координації фінансова система може зіткнутися зі значною проблемою сумісності цифрових валют в майбутньому [18].

В Мексиці згідно чинного фінансового регулювання банкам заборонено працювати з приватними крипто валютами, що зумовлює відтік клієнтів, скорочення обсягів депозитних вкладів на користь користування фінансовими послугами фінансово-технологічних компаній. Banxico, центральний банк Мексики, сформував план розробки платформи цифрової валюти на основі власної міжбанківської платіжної системи SPEI. У звіті, опублікуваному 17 грудня 2021 року на веб-сайті регулятора, не оприлюднено дати запуску валюти, при цьому визначається можливість використання її населенням без банківських рахунків [20].

Останнім тестом транскордонних платежів є Project Dunbar – партнерство між Південною Африкою, Сінгапуром, Малайзією та Австралією. Об'єднані Арабські Емірати та Саудівська Аравія запустили двосторонній пілотний проект цифрової валюти центральних банків під назвою Project Aber у 2019 році та дійшли висновку, що валюта DLT може успішно сприяти транскордонним транзакціям. У лютому 2021 року Об'єднані Арабські Емірати приєдналися до Китаю, Гонконгу та Таїланду в спільному транскордонному випробуванні цифрової валюти [18].

Проект цифрового євро спрямований на доступність е-євро для громадськості в цифровій формі, зважаючи на активний розвиток електронної комерції, потребу зниження залежності Європи від міжнародних карткових схем і постачальників європейських цифрових платіжних гаманців. Цифрове євро буде випущено як доповнення фіатних грошей, надаючи можливості безкоштовної, безпечної, простої оплати.

Постачальники платіжних послуг (PSP) зможуть використовувати інфраструктуру цифрового євро для створення нових платіжних послуг, що, у свою чергу, збільшить рівень інноваційності та зміцнить конкуренцію в європейському платіжному секторі. Випуск е-євро також має на меті масштабування платіжних послуг комерційних банків, що розширить пропозицію приватних та державних платіжних засобів на європейському рівні [21]. У листопаді 2023 році запущено підготовчий етап випуску е-євро. Основні цілі, які заплановано досягти на цьому етапі, включають: проект зведення правил схеми цифрового євро, вибір потенційних постачальників для розробки платформи та розвитку інфраструктури цифрового євро, проведення подальших експериментів і консультацій із зацікавленими сторонами для гарантії відповідності е-євро найвищим стандартам якості, безпеки, конфіденційності та зручності використання (табл. 1). До кінця 2025 року буде прийнято рішення про перехід до наступного етапу підготовки, який потребує розробки нормативного підґрунтя регулювання ЦВЦБ.

Таблиця 1. Досягнення та перспективні напрямки роботи із запуску проекту е-євро (станом на І півріччя 2025 року)

Основні досягнення	Результати	Подальші перспективи
Нормативно-правова база регулювання	Завершено аналіз першої версії правил та отримано зворотній зв'язок	Підготовка оновленого проекту нормативних правил з врахуванням відгуків користувачів
Організаційне та інституційне забезпечення	Створені 7 робочих груп за напрямами регулювання та ступенем участі на ринку	Продовження роботи над досвідом користувачів, управління ризиками та технічною реалізацією
Інфраструктура е-євро (DESP)	Розпочато оцінку заявок постачальників компонентів інфраструктури через тендерні процедури	Вибір постачальників та розвиток внутрішніх компонентів інфраструктури
Дослідження та експерименти	Польові дослідження користувачів, експерименти із зацікавленими сторонами	Публікація результатів у 2025 році, тестування сценаріїв використання
Технічне проєктування	Розроблено онлайн-рішення на мобільних пристроях	Розширення технічних консультацій із виробниками
Комунікація та взаємодія	Взаємодія з банками, споживачами, роздрібними асоціаціями, регуляторами	Роз’яснення переваг е-євро для громадян, підтримка законодавчого процесу
Європейська та міжнародна координація	Взаємодія з європейськими та міжнародними ЦБ	Поглиблення співпраці в межах ЦВЦБ для гармонізації правил
Моніторинг та звітність	Регуляторне інформування про хід виконання	Наступний офіційний звіт заплановано на ІІ квартал 2025 року

Джерело: узагальнено автором за даними [21].

Україна одна із перших країн, яка розпочала дослідження ЦВЦБ у 2016 році, в подальшому розвинувши концептуальні засади випуску е-гривні: випуск валюти як електронної форми гривні без дохідності та як засобу обміну на готівкові/безготівкові гроші. У 2018 році Національний банк України (НБУ) здійснив тестування випуску ЦВЦБ на основі централізованої моделі для внутрішнього використання та оцінки правового, технічного потенціалу реалізації, регуляторних ризиків, аналізу макроекономічних ефектів [13; 22]. У 2023 році презентовано нову концепцію е-гривні як доповнення до форми готівкових та електронних грошей для використання економічними агентами при здійсненні роздрібних розрахунків, обігу цифрових активів та транскордонних транзакцій. Фінансова стабільність та підвищення ефективності монетарної політики визначені основною метою запуску. Особливості українського підходу до регулювання ЦВЦБ включають залучення банківських та небанківських установ як надавачів платіжних послуг у процеси взаємодії та розрахунки, підтримку всіх типів платіжних операцій (обмін, P2P перекази, оплата за товари, оплата державних послуг, соціальні виплати тощо),

контроль за рухом коштів усіх користувачів з боку НБУ через цифрову платформу, централізоване відкриття та ведення гаманців, інтеграція з новими учасниками ринку для купівлі/продажу віртуальних активів. Надавачі платіжних послуг отримують ряд переваг: відсутність потреби в ІТ-обслуговуванні, спрощення виконання функцій моніторингу, безпечність доставки коштів, скорочення витрат на мережу відділень та логістику, отримання доходів від комісійних [23].

Водночас, з огляду на макроекономічну ситуацію, високі ризики кібербезпеки та обмеженість фінансових ресурсів, потреби розвитку фінансової грамотності населення, впровадження е-гривні розглядається як перспектива. На разі НБУ вивчає ЦВЦБ та її потенціал як інструменту монетарної політики. Впровадження е-гривні має потенціал посилити незалежність монетарної політики, скоротити рівень готівки в економіці, операційні витрати банків. До наявних викликів використання е-гривні як законного платіжного засобу віднесемо: рівень фінансової грамотності, який потребує посилення; необхідність розробки належного нормативно-правового регулювання, включаючи норми та стандарти обігу віртуальних активів, розробки технічних стандартів, суміжних із міжнародними правилами; потреба модернізації цифрової інфраструктури (табл. 2).

Таблиця 2. Виклики та перспективи використання е-гривні як законного платіжного засобу в Україні

Наявні виклики використання е-гривні як законного платіжного засобу	Наявні перспективи використання е-гривні як законного платіжного засобу
Рівень фінансової грамотності населення, включаючи технічні знання, вміння та навики, потребують розробки заходів їх підвищення	Розширення доступності фінансових послуг та підвищення рівня фінансової інклюзії як результат покращення фінансової грамотності населення
Потреба оновлення, розробки належного нормативно-правового регулювання цифрових валют, розробки технічних стандартів їх використання на внутрішньому фінансовому ринку, сумісних із міжнародними технічними стандартами	Інтеграція платіжної системи України у регіональні, глобальні платіжні системи, пришвидшення руху капіталу та покращення цифрових розрахунків
Потреба модернізації цифрової інфраструктури як технологічної основи для використання цифрової валюти, включаючи інфраструктуру банківської системи та небанківського фінансового сектору	Протидія незаконному нелегальному відтоку капіталу за рахунок доступу регулятора до гаманців кінцевих користувачів та банківських, небанківських фінансових установ, а відтак вищий рівень контролю фінансових потоків

Джерело: розроблено автором.

Процес залучення інвестицій у туристичну галузь України потребує чітко структурованого підходу, який передбачає послідовне виконання комплексу дій. На початковому етапі важливо виявити сильні сторони територій, оцінити ресурсну базу та визначити напрямки, які мають найкращі передумови для розвитку. Далі варто сфокусувати зусилля на визначенні потенційних спеціалізацій, що здатні привернути інтерес з боку бізнесу. Наступним кроком є формування загального бачення майбутнього галузі, з урахуванням її просторових, економічних та екологічних особливостей.

Наявні перспективи використання е-гривні як законного платіжного засобу пов’язані насамперед із розширенням доступності фінансових послуг та підвищенням рівня фінансової інклюзії як результату покращення фінансової грамотності населення, інтеграцією платіжної системи України у регіональні, глобальні платіжні системи, пришвидшенням руху капіталу та покращенням цифрових розрахунків, протидією незаконному нелегальному відтоку капіталу за рахунок доступу регулятора до гаманців кінцевих користувачів та банківських, небанківських фінансових установ, а відтак вищий рівень контролю фінансових потоків.

У звіті Консультативного наукового комітету (ASC) ESRB (the ESRB’s Advisory Scientific Committee (ASC) проведено аналіз чинників впливу на транформацію фінансового сектору, банківську систему Європи (зміна клімату, зростання ролі небанківських установ, використання банківських послуг в умовах COVID-19). У висновках запропоновано гіпотетичні сценарії впливу цифровізації на банкіський сектор, які доцільно розглянути детальніше в контексті перспективи розвитку цифрових валют центральних банків [24].

Один зі сценаріїв передбачає зміну структури фінансової системи через випуск роздрібних цифрових валют центральних банків різними способами: як анонімні інструменти на пред'явника або зареєстровані на певного власника. Центральні банки можуть ввести кількісні обмеження щодо цих цифрових активів особи, резидентам з правом володіння ЦВЦБ регулятори можуть обмежити постачання активів в юрисдикції видачі цифрової валюти.

Цифрові валюти центральних банків можуть мати нульову відсоткову ставку, як готівка, або вони можуть приносити дохід у вигляді відсотків. Однак, для забезпечення цифрової трансформації цифрові валюти не можуть бути анонімними, їх пропозиція повинна бути еластичною, вони не повинні бути доступними лише для резидентів юрисдикції, яка їх випустила, оскільки таке обмеження означає контроль цифрового капіталу.

Важливо зазначити, що цей сценарій передбачає втрату посередницької функції банків, проте також можливі сценарії збереження посередницької функції банків у фінансовій системі. Кінцевий трансформаційний вплив цифрових валют центрального банку на фінансову систему значною мірою залежить від обраної моделі посередництва та від потенційних обмежень. У гіпотетичному сценарії, де відбувається масове залучення роздрібних вкладників у фінансову систему з цифровою валютою центрального банку, комерційні банки будуть перебувати в радикально іншому середовищі, особливо в умовах надання відсотків клієнтам за вкладення у цифрові валюти. Фінансові витрати банків будуть зростати, база фінансування буде характеризуватися вищим рівнем нестабільності, адже традиційно стабільний потік клієнтів у сфері роздрібних депозитів може перейти на цифрові валюти (випущені безпосередньо центральним банком або уповноваженими банками). Водночас банки будуть підтримувати певний обсяг депозитів та кредитів для клієнтів.

В умовах переходу функції створення грошей від комерційних банків до центрального банку (або нових уповноважених посередників), відбувся б процес дезінмедіації від існуючих комерційних банків, і центральний банк відігравав би все більшу роль як посередник, який буде повинен розподілити кошти, залучені з використанням цифрової валюти. У той же час різноманітні альтернативні постачальники фінансових послуг, включаючи фінансово-технологічні та великі технологічні компанії, пропонуватимуть індивідуальні та спеціалізовані послуги з кредитування, управління активами та управління ризиками. Згідно з таким гіпотетичним сценарієм, обсяг діяльності банків скоротиться, зростатиме ризик їх діяльності. В таких умовах регулювання фінансового ринку мало б передбачати нагляд за посередництвом центральних банків, різних постачальників фінансових послуг із більшим рівнем ризиків. При цьому центральний банк може сприяти стабільності на ринку завдяки домінуючій ролі та випуску цифрових грошей, значно може збільшитися його кредитна роль, замінивши більш децентралізований, ринковий процес розподілу кредитів. Традиційна банківська система більше не буде виконувати роль стабільного якоря (поза періодами системної кризи) у фінансовій системі, де домінують центральний банк і нові гравці. Випуск та обіг цифрових валют може зумовити посилення відтоку банків під час системних банківських криз, зважаючи на безпечні альтернативи банківським депозитам. В умовах відсутності достатнього рівня надійності валют окремих країн в таких країнах може простежуватися значний транскордонний відтік коштів. В таких умовах традиційні банки будуть мобілізувати всі ресурси та об'єднуватися задля розширення співпраці та синергії ресурсів.

6. Висновки

Центральні валюти центральних банків здатні значно вплинути на традиційні механізми розподілу грошей та обігу, процеси обміну та роль банківської, небанківської системи країни, способи надання їх платіжних послуг, взаємодії з користувачами цифрових валют. На відміну від фіатних коштів, ЦВЦБ забезпечені державними зобов'язаннями, більш безпечні, доступні, програмовані, можуть значно збільшити рівень фінансової інклюзії, підвищити ефективність міжбанківських розрахунків та управління ризиками. Водночас потенціал використання ЦВЦБ як інструменту монетарної політики та її вплив на канали трансмісійного механізму не достатньо досліджені. Український досвід демонструє, що цифрова валюта може забезпечити контроль за всіма операціями з централізованим доступом до інформації про проведені розрахунки, слугуючи доповненням фіатних коштів. При цьому, повноцінний запуск та

використання ЦВЦБ як законного платіжного засобу потребує подальшого тестування схеми її використання для уникнення ризиків негативного впливу на банківську систему та фінансову стабільність. Глобальний інтерес до ЦВЦБ зростає, хоча лише три країни повністю запустили цифрову валюту. Це пов'язано із потребою створення належного нормативного регулювання, впровадження технічних стандартів випуску ЦВЦБ. Подальші дослідження мають бути спрямовані на більш детальний аналіз впливу ЦВЦБ на канали трансмісійного механізму монетарної політики.

References

1. Bordo, M. D., & Levin, A. T. (2017). *Central bank digital currency and the future of monetary policy* (No. w23711). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w23711
2. Rossi, S. (2025). Central Bank Digital Currencies: Much ado About Nothing?. *Review of Political Economy*, 1–16. https://doi.org/10.1080/09538259.2024.2445752
3. Bibi, S., & Canelli, R. (2025). Is CBDC undermining the process of money creation?. *Review of Political Economy*, *37*(2), 564–592. https://doi.org/10.1080/09538259.2024.2366253
4. Huber, J. (2023). Central banks and monetary policy under conditions of CBDC. In *The Monetary Turning Point: From Bank Money to Central Bank Digital Currency (CBDC)* (pp. 151–188). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23957-1_8
5. Auer, R., Cornelli, G., & Frost, J. (2023). Rise of the central bank digital currencies. *International Journal of Central Banking*, *19*(4), 185–214. https://www.ijcb.org/journal/ijcb23q4a5.pdf
6. Yang, J., & Zhou, G. (2022). A study on the influence mechanism of CBDC on monetary policy: An analysis based on e-CNY. *Plos one*, *17*(7), e0268471. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0268471
7. Davoodalhosseini, S. M. (2022). Central bank digital currency and monetary policy. *Journal of Economic Dynamics and Control*, (142), 104150. https://doi.org/10.1016/j.jedc.2021.104150
8. Niepelt, D. (2020). Monetary policy with reserves and CBDC: Optimality, equivalence, and politics (CESifo Working Paper No. 8712). http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3740324
9. Bindseil, U. (2019). Central bank digital currency: Financial system implications and control. *International Journal of Political Economy*, *48*(4), 303–335. https://www.jstor.org/stable/48553732
10. Ngo, V. M., Van Nguyen, P., Nguyen, H. H., Tram, H. X. T., & Hoang, L. C. (2023). Governance and monetary policy impacts on public acceptance of CBDC adoption. *Research in International Business and Finance*, (64), 101865. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101865
11. Lukonga, M. I. (2023). *Monetary policy implications of central bank digital currencies: Perspectives on jurisdictions with conventional and Islamic banking systems* (IMF Working Papers 2023/060). International Monetary Fund. https://ideas.repec.org/p/imf/imfwpa/2023-060.html
12. Bank of England. (March 2020). *Central Bank Digital Currency: Opportunities, Challenges, and Design*. https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/paper/2020/central-bank-digital-currency-opportunities-challenges-and-design.pdf
13. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Pro e hryvniu – tsyfrovi hroshi Natsionalnoho banku* [About e-hryvnia, the digital currency of the National Bank]. https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia
14. Di Iorio, A., Kosse, A., & Mattei, I. (2024). *Embracing diversity, advancing together – results of the 2023 BIS survey on central bank digital currencies and crypto* (BIS Paper No. 147). Bank for International Settlements. https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap147.pdf
15. Flemming, J., & Judson, R. (2024). *Implications of a U.S. CBDC for international payments and the role of the dollar*. FEDS Notes. Board of Governors of the Federal Reserve System. https://doi.org/10.17016/2380-7172.3435
16. Kajdi, L. (2022). *Consumer payment preferences in the euro area* (ECB Working Paper No. 2729). European Central Bank. https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2729~77a315ffeb.en.pdf
17. Das, M., Mancini-Griffoli, T., Nakamura, F., Otten, J., Soderberg, G., Solé, J., & Tan, B. (2023). *Implications of central bank digital currencies for monetary policy transmission* (IMF Fintech Note No. 2023/010). International Monetary Fund. https://surli.cc/smkdgl
18. Atlantic Council. (2025). *Central Bank Digital Currency Tracker*. https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/
19. Market Watch. (2025). *China Payments & E-Commerce Market Report: 2025 Reforms Reshape China's Digital Finance Landscape for Global Scale*. https://surl.li/afhucu

20. O'Boyle, M. (2021). *Mexico's Central Bank Will Launch Digital Currency by 2024*. https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-12-30/mexico-s-central-bank-will-launch-its-digital-currency-by-2024
21. European Central Bank. (2024, December). *Progress on the digital euro – A report on the preparation phase*. https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/progress/html/ecb.deprp202412.en.html
22. National Bank of Ukraine. (2019). *Analitychna zapyska za rezultatamy pilotnoho proektu iz vprovadzhennia platformy "Elektronna hryvnia" ta elektronnykh hroshei Natsionalnoho banku Ukrainy (e-hryvni)* [Analytical note on the results of the pilot project to implement the Electronic Hryvnia platform and electronic money of the National Bank of Ukraine (e-hryvnia)]. https://surl.li/iffzhf
23. National Bank of Ukraine. (2023). *E-hryvnia – tsyfrovi hroshi Natsionalnoho banku Ukrainy: proiekt kontseptsii vprovadzhennia* [E-hryvnia – digital money of the National Bank of Ukraine: Draft concept for implementation]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Draft_vision_introducing_e-hryvnia_2023.pdf
24. Beck, T., Cecchetti, S., Grothe, M., Kemp, M., Pelizzon, L., & Sánchez Serrano, A. (2022, January). *Will video kill the radio star? – Digitalisation and the future of banking* (Reports of the Advisory Scientific Committee No. 12). European Systemic Risk Board. https://surl.lt/crioqk

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Ефективність використання деривативів для хеджування фінансових ризиків

Сергій В. Башлай [1] • Назар А. Дерев'янко [2] *

[1] *Сумський національний аграрний університет (Україна). Доцент кафедри економіки та підприємництва імені професора І. М. Брюховецького, канд. екон. наук, доцент.*

[2] *Національний університет «Києво-Могилянська академія» (Україна). Магістр фінансів.*

* ***Автор-кореспондент,*** e-mail: nazarder11@gmail.com

СТАТТЯ

Дослідницька

10.70651/3083-6018/2025.6.17

Авторське право
© 2025 авторів

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена вивченню ефективності застосування деривативів як інструментів хеджування фінансових ризиків в контексті біржової діяльності. Особлива увага у статті приділяється аналізу дієвості застосування біржових деривативів як інструментів хеджування фінансових ризиків та ролі біржової інфраструктури у забезпеченні надійності таких операцій. Метою дослідження є оцінка ефективності використання деривативів для хеджування фінансових ризиків у межах біржової діяльності та окреслення напрямів підвищення результативності таких інструментів в Україні. В ході наукового вивчення застосовувалися загальнонаукові способи пізнання, зокрема зіставний аналіз, економіко-статистичний метод, метод системного підходу та графічний спосіб. Підсумки дослідження засвідчують, що використання деривативів як інструментів хеджування на біржовому ринку значно зменшує фінансові ризики підприємств і фінансових установ, збільшуючи стабільність їх діяльності; водночас ефективність хеджування залежить від розвитку біржової інфраструктури, ліквідності деривативних інструментів та рівня регулювання ринку, що потребує подальшого удосконалення для більш широкого і результативного застосування деривативів в Україні. Визначено головні різновиди деривативів. Досліджено суть та класифікацію фінансових ризиків і механізми хеджування фінансових ризиків за допомогою деривативів. Описано особливості функціонування деривативів на фінансових біржах. Зазначено складники біржової інфраструктури, що забезпечують ефективне хеджування та головних різновидів деривативів, що застосовуються в біржовій торгівлі. Проаналізовано обсяг торгів похідних фінансових інструментів протягом січня – грудня 2020–2024 рр. та у розрізі організаторів торгівлі. З'ясовано причини та наслідки змін на ринку деривативів України у 2024 р. Проведено порівняльний аналіз практики хеджування на біржах в Україні та світі. Виділено ключові проблеми та обмеження у застосуванні деривативів в Україні. Запропоновано напрями вдосконалення ефективності хеджування ризиків деривативами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

фінансовий ризик, деривативи, хеджування, біржовий ринок, інфраструктура, ф'ючерс, свопи, опціони, фондовий ринок.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Efficiency of Using Derivatives to Hedge Financial Risks

Serhii Bashlai [1] • Nazar Derevianko [2 *]

[1] *Sumy National Agrarian University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship named after Professor I. M. Bryukhovetskyi, PhD in Economics, Associate Professor.*

[2] *National University of Kyiv-Mohyla Academy (Ukraine). Master's in Finance.*

*** *Corresponding Author,*** e-mail: nazarder11@gmail.com

ARTICLE INFO

Research Article

10.70651/3083-6018/2025.6.17

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

The article focuses on the effectiveness of using derivatives as financial risk hedging instruments in the context of exchange activities. The article focuses on the analysis of the effectiveness of using exchange derivatives as financial risk hedging instruments and the role of exchange infrastructure in ensuring the reliability of such operations. This research aims to evaluate the effectiveness of utilizing derivatives to mitigate financial risks in the setting of exchange activities and to pinpoint areas to improve the efficacy of such tools in Ukraine. During the scientific investigation, general scientific methods of cognition were employed, specifically, comparative analysis, the economic and statistical approach, a systematic method, and the graphical approach. The findings of the study demonstrate that utilizing derivatives as hedging tools in the stock market substantially lessens the financial perils faced by businesses and financial establishments, bolstering the steadiness of their processes. Meanwhile, the efficacy of hedging is contingent on exchange infrastructure advancement, the liquidity of derivative instruments, and market regulation levels, which need to be refined for broader and more impactful derivative usage in Ukraine. Key derivative types are recognized. The essence and categorization of financial risks and methods for hedging financial risks using derivatives are explored. The characteristics of derivative operations on financial exchanges are outlined. The parts of the exchange infrastructure that guarantee effective hedging and the primary varieties of derivatives utilized in exchange trading are indicated. The trading volume in derivatives during January-December 2020–2024 and by trade organizers is examined. The causes and results of alterations in the Ukrainian derivatives market in 2024 are identified. A comparative analysis of hedging practices on exchanges in Ukraine and the world is performed. The main challenges and limitations in the application of derivatives in Ukraine are emphasized. Methods to enhance the effectiveness of risk hedging with derivatives are suggested.

KEYWORDS

financial risk, derivatives, hedging, stock market, infrastructure, futures, swaps, options.

1. Вступ

У сучасному світі, де глобальні виклики і нестабільність стають звичною реальністю, дослідження умов і причин виникнення фінансових ризиків набуває особливої ваги. Не менш важливим є визначення ключових завдань для учасників ринкових відносин, які прагнуть ефективно управляти цими ризиками. Одним із провідних інструментів для цього є деривативи, вартість яких безпосередньо залежить від базового активу. Вони відіграють значну роль у біржовій діяльності, сприяючи забезпеченню прозорих і стандартизованих умов для захисту від ризиків, пов'язаних із ціновими коливаннями, змінністю валютних курсів чи процентних ставок.

Водночас слід визнати, що на вітчизняному фінансовому ринку надзвичайно мало фінансових інструментів, які можна застосовувати для втілення ефективних стратегій у галузі управління ризиком. Деривативи не здобули значного поширення, а як базові активи використовуються здебільшого цінні папери та валюта. Така ситуація суттєво погіршує конкурентні позиції вітчизняних підприємств у глобальному вимірі, стримує їх розвиток щонайменше в середньостроковій перспективі. Дослідження фіксують негативні тенденції, серед яких звуження асортименту інструментів, таких як ф'ючерсні контракти, опціони та опціонні сертифікати.

Викладене вище свідчить про необхідність розроблення теоретичних та практичних підходів до хеджування ризиків за допомогою деривативів.

2. Огляд літературних джерел

Питання використання деривативів для хеджування фінансових ризиків є достатньо дослідженим у вітчизняній літературі. Значний вклад у дослідження цієї теми зробила В. Ю. Ананьєва [1, с. 96], котра розглядала головні риси деривативів, їхні переваги для вкладників та можливі небезпеки. Особливу увагу приділено впливу деривативів на диверсифікацію портфеля, ліквідність ринку та встановлення ціни активів. Підкреслює значення регулювання деривативного ринку задля забезпечення його стабільності та захисту інвесторів. М. Є. Краснова [2] у власному дослідженні запропонувала сталий алгоритм оцінки чинників використання деривативів як інструментів хеджування. В рамках алгоритму акцент зроблено на проблемних моментах і способах їх розв'язання. О. А. Лаговська, О. С. Новак, Г. Л. Лоскоріх, [3, с. 171], І. Г. Цуняк [4, с. 648], А. О. Петрук [5] досліджували правове регулювання ринку деривативних фінансових інструментів за законодавством України.

В. О. Забоєнко, М. Є. Трудова [6, с. 783], Т. Черничко, О. Рибчак, Г. Михальчинець [7], О. В. Подольчук, Д. В. Подольчук [8] досліджували особливості українського ринку деривативів та розробляли рекомендацій щодо його вдосконалення. М. М. Бердар, Л. Л. Кот [9, с. 43] досліджували економічну сутність деривативів. Автори встановили, що деривативи застосовуються здебільшого для хеджування ризиків, а ще для реалізації інвестиційної стратегії. Окреслили основні проблемні моменти, що заважають ефективній діяльності вітчизняного ринку деривативів. На основі проведеного аналізу стану та динаміки ринку похідних цінних паперів в Україні запропонували ключові напрями його розвитку. Ю. В. Серажим, І. Д. Самошкіна, Г. К. Іванчук [10] розібрали нинішній ступінь розповсюдження та застосування деривативів в Україні, оцінювання їх фінансової вигоди як порівняти зі звичайними інструментами ризик-менеджменту. Запропонували поради для поліпшення регуляторного поля, що допоможе активізувати ринок деривативів у післявоєнний час.

Відзначаючи значущі результати наукових здобутків, варто вказати, що кілька теоретичних і практичних моментів функціонування ринку деривативів в Україні потребує подальшого дослідження та аналізу. Незважаючи на чимало літератури, яка висвітлює застосування деривативів для хеджування фінансових ризиків, відчувається брак систематизованих досліджень, що враховують специфіку біржової діяльності. У зв'язку з цим інформація з різних джерел була проаналізована, систематизована та представлена у світлі вказаної теми дослідження.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є комплексна оцінка ефективності застосування деривативів для страхування фінансових ризиків у межах біржової діяльності. Крім того, визначення факторів, які впливають на їх результативність, дозволить запропонувати дієві стратегії для оптимізації управління ризиками на фінансовому ринку України.

4. Методи та матеріали

Під час дослідження були застосовані різні методичні підходи для всебічного аналізу ефективності використання деривативів у процесі хеджування фінансових ризиків у біржовій сфері. Зокрема, методи аналізу і синтезу використовувалися для вивчення теоретичних засад функціонування деривативів та механізмів хеджування. Порівняльний аналіз дав можливість зіставити український і міжнародний досвід застосування фінансових інструментів такого типу. За допомогою економіко-статистичного методу виконувалась кількісна оцінка ефективності хеджування за реальними фінансовими показниками. Системний підхід дозволив дослідити взаємозв'язок між ризиками, деривативами й біржовою інфраструктурою. Для наочного відображення отриманих результатів застосовувалися графічні методи, які демонстрували динаміку ризиків та результативність хеджування за допомогою деривативних інструментів.

5. Результати та обговорення

Сучасний фінансовий ринок визначається високою динамікою та невизначеністю, що спричиняє збільшення фінансових ризиків для компаній, банків та інвесторів. В умовах такої нестабільності управління ризиками має ключове значення, оскільки ефективне хеджування дозволяє мінімізувати можливі втрати та забезпечити стійкість фінансової діяльності. Фінансові ризики визначаються як вірогідність виникнення втрат внаслідок змін фінансових показників, котрі впливають на операційну та стратегічну діяльність суб'єктів господарювання.

Одним з найефективніших засобів для управління такими ризиками є деривативи – фінансові інструменти, чия ціна базується на цінах базових активів, таких як валюта, акції, облігації, товари чи індекси. Їх головне призначення полягає в хеджуванні, тобто захисті від негативних змін на ринку, що дозволяє ринковим учасникам суттєво зменшити рівень фінансових ризиків.

Теоретично, деривативи дають можливість перенести ризик від однієї сторони, що не бажає його брати, до іншої, готової взяти на себе цю непевність за певну плату (премію або спред). Такий розподіл ризиків сприяє більш ефективному функціонуванню фінансових ринків та збільшенню їх ліквідності.

Основні типи деривативів включають (рис. 1).

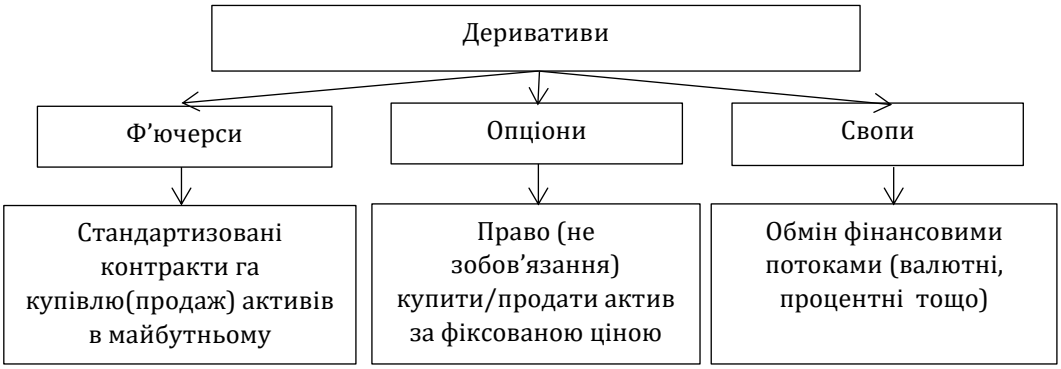


Рис. 1. Основні типи деривативів

Джерело: побудовано авторами на основі [11, с. 1273].

Головна ідея хеджування полягає в укладенні похідного контракту (деривативу), який приносить прибуток у разі настання ризикової події, компенсуючи тим самим потенційні втрати від головної діяльності. Механізм хеджування полягає у створенні протилежної позиції на

деривативному ринку до тієї, яка існує в основному бізнесі або інвестиційній діяльності. Отже, якщо на основному ринку відбуваються небажані зміни, позиція на ринку деривативів компенсує ці втрати прибутком.

Класифікація фінансових ризиків, які можуть бути об'єктом хеджування, включає (табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація фінансових ризиків, які є об'єктом хеджування

Види фінансового ризику	Зміст	Приклад об'єктів хеджування	Основні деривативи для хеджування
Валютний ризик	Коливання курсу валют, які впливають на ціну валютних активів та зобов'язань.	Валютні операції, імпортно-експортні угоди	Форвардні контракти, ф'ючерси, опціони
Процентний ризик	Зміни рівня відсоткових ставок, які впливають на позики, вклади та інші фінансові інструменти.	Кредити зі змінною ставкою, облігації	Свопи процентних ставок, ф'ючерси
Ризик коливання цін на сировину та товари	Зміни вартості сировини та продуктів, що впливають на собівартість виготовлення	Закупівлі сировини, запаси товарів	Ф'ючерси, опціони на товари
Кредитний ризик	Можливість несплати контрагента	Кредити, боргові зобов'язання	Кредитні дефолтні свопи (CDS)
Ризик ліквідності	Неспроможність швидко продати актив без великих втрат	Активи, які важко реалізувати	Частково хеджується через деривативи

Джерело: систематизовано авторами на основі [12, с. 68].

Хеджування за допомогою деривативів є важливим інструментом управління фінансовими ризиками в умовах мінливого ринкового середовища. Головна мета такого хеджування – зафіксувати майбутні фінансові умови або компенсувати можливі збитки завдяки прибутку від похідних фінансових інструментів (табл. 2).

Таблиця 2. Механізми хеджування фінансових ризиків за допомогою деривативів

Інструмент	Тип ризику	Механізм дії
Ф'ючерс	Валютний, товарний, процентний	Створення протилежної позиції на біржі
Форвард	Валютний, товарний	Індивідуальна домовленість про фіксацію ціни
Опціон	Валютний, товарний, фондовий	Право (не зобов'язання) зафіксувати ціну
Своп	Валютний, процентний	Обмін потоками доходів за різними умовами

Джерело: сформовано авторами на основі [13, с. 439].

Фінансові деривативи, як частина сучасного біржового ринку, є важливим знаряддям керування ризиками та збільшення ефективності фінансової діяльності. Їх функціонування на біржах базується на поєднанні теоретичних засад фінансів, ринкової інфраструктури та правового регулювання (табл. 3)

Таблиця 3. Теоретичні засади функціонування деривативів на фінансових біржах

Критерій	Зміст
Суть деривативів	Похідні фінансові інструменти, вартість яких залежить від базового активу
Основні функції	Хеджування ризиків, спекуляція, арбітраж, управління ліквідністю
Типи біржових деривативів	Ф'ючерси, опціони, свопи (в основному позабіржові), форварди (не торгуються на біржах)
Принципи функціонування	Стандартизація контрактів, кліринг, маржинальне забезпечення, щоденне переоцінювання
Ринкова інфраструктура	Біржа, клірингова палата, брокери, торговельні системи
Ціноутворення	Базується на моделях: Блека–Шоулза (опціони), арбітражна модель (ф'ючерси), дохідність
Регулювання	Визначається законами й постановами фінансових ринків; нагляд – національні регулятори
Роль у біржовій системі	Підвищення ефективності торгів, формування очікувань, зниження волатильності прибутків

Джерело: сформовано авторами на основі [14, с. 123].

Біржова інфраструктура є визначальним фактором, що забезпечує надійність, прозорість та стабільність процесу хеджування фінансових ризиків. Завдяки добре організованим механізмам торгів, клірингу, розрахунків і регулювання, учасники ринку можуть ефективно

застосовувати деривативи для зниження впливу ринкової волатильності (табл.4).

Таблиця 4. Складові біржової інфраструктури, що забезпечують ефективне хеджування

Складова інфраструктури	Функції для хеджування	Характеристика
Біржа (торговий майданчик)	Організація торгів деривативами (ф'ючерси, опціони) із стандартизованими умовами	Забезпечує вільний доступ до торгів з ясними правилами та ідентичними умовами для всіх учасників
Клірингова палата	Гарантує виконання угод, управляє маржею, здійснює щоденну переоцінку позицій	Зменшує кредитний ризик, гарантує надійність взаєморозрахунків між контрагентами угод
Брокери / дилери	Забезпечують доступ до торгів, консультації, виконання наказів клієнтів	Полегшують укладання угод, надають поради та інформаційну підтримку
Торгові системи (ПЗ)	Електронна платформа для укладання та контролю деривативних контрактів	Підвищують швидкість та влучність операцій, зменшують операційні ризики
Регулятори та наглядові органи	Забезпечують юридичну безпеку, нагляд за ринком, запобігання махінаціям	Запобігають маніпулюванням, підтримують сталість та довіру до ринку
Інформаційні сервіси біржі	Публікація котирувань, обсягів торгів, аналітики	Дозволяє учасникам ухвалювати обґрунтовані рішення, оцінювати ризики та дієвість хеджування

Джерело: сформовано авторами на основі [15, с. 715].

Важливим чинником для модернізації фінансової інфраструктури України є розвиток ринку деривативів, який допомагає інтегруватися в європейські ринки капіталу та збільшити конкурентоспроможність на міжнародній арені. А для цього потрібна не лише відповідна законодавча база, а й впровадження освітніх програм для підготовки кваліфікованих фахівців у сфері деривативів та наявність ефективних механізмів регулювання й контролю ринку.

На вітчизняних (українських) фондових біржах біржова торгівля деривативами (похідними фінансовими інструментами) здійснюється за невеличким колом інструментів, у зіставленні з розвиненими ринками. Станом на 2024–2025 роки, український ринок деривативів ще знаходиться на стадії становлення, але є кілька основних типів деривативів, які використовуються або були застосовані в біржовій торгівлі (табл. 5):

Таблиця 5. Деривативи на українських фондових біржах

Тип деривативу	Інструмент	Біржа	Активність торгів	Примітки
Ф'ючерс	UX — індекс українських акцій	Українська біржа (UX)	Висока	Безпоставний контракт
	DX — USD/UAH		Висока	Валютний ф'ючерс
	DE — EUR/USD		Помірна	Валютний ф'ючерс
	GOLDU — ціна золота		Низька	Безпоставний контракт
	Поставні ф'ючерси на іноземні акції		Дуже низька	З фізичною поставкою
Опціони	На ф'ючерс UX	Українська біржа (UX)	Дуже низька	Торгуються, але майже без угод
Свопи (валютні)	Валютні свопи	Перший фондовий торговий сервіс (ПФТС)	Обмежена	Використовуються банками
Форварди (позабіржові)	Кастомізовані форвардні контракти	Позабіржовий ринок (OTC)	Поза біржами	Переважно між банками

Джерело: сформовано авторами на основі [16–17].

Отже, спираючись на табл. 5, можна зробити висновок, що головний біржовий ринок деривативів в Україні – це ф'ючерсні контракти на UX (UX, DX, DE, GOLDU). Опціони існують, але торгів ними майже нема. На ПФТС є валютні свопи, але справа з деривативами все ще стримана. OTC-інструменти (форварди, свопи) використовуються поза біржею.

Серед основних видів деривативів на фондовому ринку України можна зустріти ф'ючерси,

опціони та опціонні сертифікати, а також державні деривативи та інші. Однак, на жаль, останнім часом, замість очікуваного покращення, ми все частіше спостерігаємо уповільнення обсягу операцій. Найбільший обсяг операцій на організованих ринках капіталу за цей період зафіксовано з ОВДП – 547,93 млрд грн, що становить 83,44 % від загального обсягу операцій фінансовими інструментами на цих ринках (рис. 2).

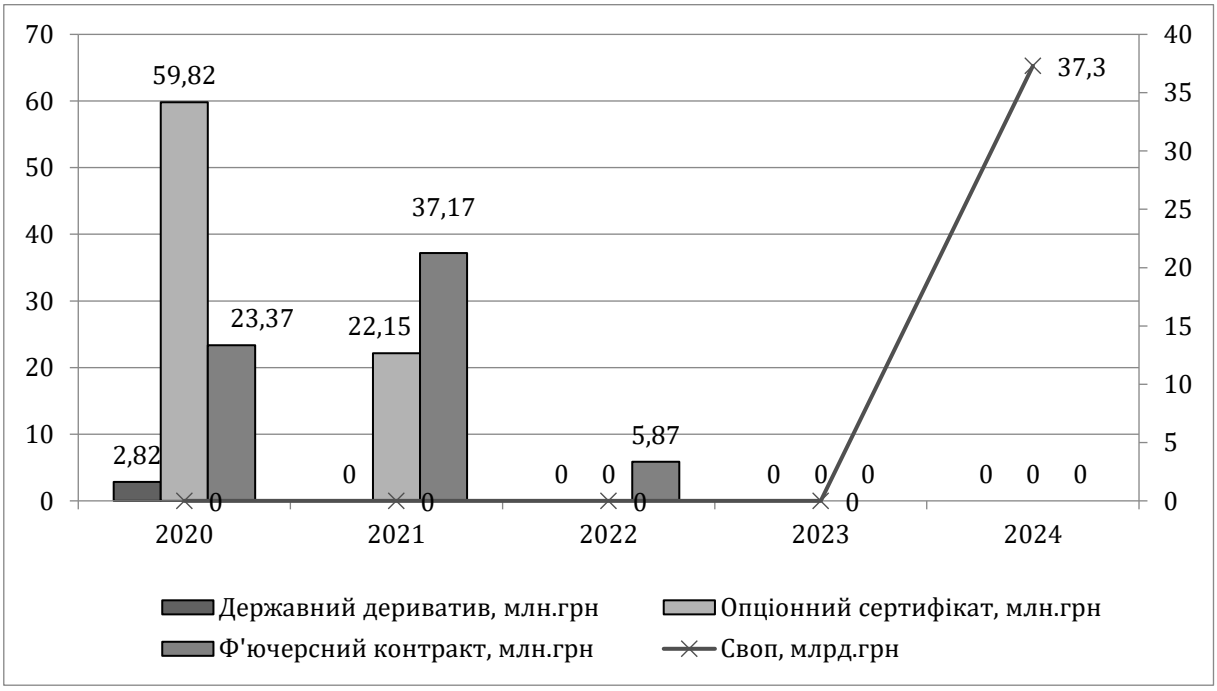


Рис. 2. Обсяг торгів похідних фінансових інструментів упродовж січня – грудня 2020–2024 рр

Джерело: сформовано авторами на основі [18].

На міжнародному ринку найбільша доля в обігу деривативів припадає на форвардні контракти, а в Україні – на ф'ючерси та опціони. На біржовому ринку протягом січня-грудня 2020 року спостерігалася стабілізація торгівлі цінними паперами на двох фондових біржах «Перспектива» та «ПФТС», що складало 99,28 % вартості біржових контрактів (табл. 6).

Таблиця 6. Обсяг похідних фінансових інструментів (у розрізі організаторів торгівлі) протягом січня-грудня 2020–2024 рр., млн грн

Фінансові інструменти	2020	2021	2022	2023	2024
Українська біржа (УБ)					
Державний дериватив	0	0	0	0	3,77
Ф'ючерсний контракт	16,6	24,13	1,42	0	0
Своп	0	0	0	0	2376,40
Перший фондовий торговий сервіс (ПФТС)					
Своп	0	0	0	0	34822,43
Українська міжбанківська валютна біржа (УМВБ)					
Ф'ючерсний контракт	6,77	13,03	4,44	0	0
Фондова біржа «ПЕРСПЕКТИВА»					
Державний дериватив	2,82	0	0	0	0
Опціонний сертифікат	59,82	22,15	0	0	0
Своп	0	0	0	0	91,02

Джерело: сформовано авторами на основі [18].

У 2024 році на українських біржах змінилася картина операцій деривативами: виникли валютні свопи, активізувалися опціони, натомість ф'ючерси істотно випали з активного обігу. З 22 листопада 2023 року Українська біржа допустила до торгів валютні свопи USD/UAH і EUR/UAH. На ПФТС свопи розпочалися з 17 червня 2024 року і швидко набрали обсягу – у липні

їхня частка досягла 8,6 % від сукупного обсягу операцій. Причиною такої зміни стало те, що збільшилась потреба в ефективному знарядді для ліквідності та хеджування валютних ризиків [19]. У лютому 2024 року зросло зацікавлення опціонами – у зв'язку з їхньою спроможністю хеджувати волатильність і потенційно приносити високі прибутки: за 10 років торгівля опціонами зросла на 478 % [20]. Утім, на українських майданчиках активність лишається обмеженою через низьку фінансову грамотність та слабку ліквідність.

Є світова тенденція: масовий перехід від звичних ф'ючерсів до OTC-інструментів – custom-позабіржових контрактів (форварди, свопи). В українських реаліях – це проявилося у значному зменшенні обсягів торгів ф'ючерсами: вони «випали» в 2024 році, коли компанії та банки переорієнтувалися на гнучкі OTC-інструменти. Також регуляторні обмеження та валютний контроль можуть пригальмовувати міжбанківську торгівлю ф'ючерсами.

У 2024 році ринок деривативів в Україні зазнав значущих перетворень, що були зумовлені як внутрішніми потребами економіки, так і низкою суттєвих регуляторних змін. Торгівля класичними ф'ючерсними контрактами, котра тривалий час домінувала на біржових платформах, різко втратила актуальність. Натомість на перший план вийшли більш гнучкі та адаптовані до теперішніх умов інструменти – валютні свопи, які почали активно використовуватися банківським і корпоративним сектором, а також опціони, зацікавленість до яких почала зростати на тлі волатильності ринку та потреби в ризик-менеджменті. Такі зміни не є випадковими: вони стали наслідком цілеспрямованої політики Національного банку України та розвитку інфраструктури фондового ринку, що поволі наближає країну до міжнародних стандартів фінансової торгівлі. Причини та наслідки змін на ринку деривативів України у 2024 році подано у табл. 7.

Таблиця 7. Причини та наслідки змін на ринку деривативів України у 2024 р.

Фінансові інструменти	**Станом на 2024 р.**	**Причини змін**	**Регуляторні зміни / Події**	**Наслідки**
Ф'ючерси	Зменшення обсягів	Зниження попиту. Конкуренція з OTC. Валютний контроль	Посилення вимог НБУ до валютного нагляду (лютий 2024). Падіння ліквідності	Втрата популярності. Вихід багатьох трейдерів з біржі
Свопи	Активізація / запуск	Потреба в гнучких FX-інструментах. Попит від банків та бізнесу	Введення торгів на UX (листопад 2023). Запуск на ПФТС (червень 2024) Валютна лібералізація (травень)	Утворився новий ліквідний засіб. Застосовується для хеджування валютних ризиків
Опціони	Повільне зростання	Зростання волатильності. Потреба в захисті без зобов'язання	Аналітичний фокус на опціонах (лютий 2024). Навчальні ініціативи	Поява попиту. Початок відновлення торгів
Форварди (OTC)	Ріст у банківському секторі	Більша гнучкість. Прямі угоди між учасниками ринку	Нерегульованість біржових альтернатив. Валютна лібералізація дозволила вільніше застосування	Переорієнтація компаній на позабіржові форварди

Джерело: сформовано авторами на основі [18].

У 2024 році Україна здійснила крок до гнучких і сучасних деривативів: біржові ф'ючерси втратили першість через регуляції та слабку ліквідність, свопи стали новим стандартом хеджування валютних ризиків, ринок поступово зрушується в бік OTC та кастомних контрактів.

У 2024 році в Україні трапилися важливі зміни в структурі ринку деривативів: на тлі зменшення зацікавленості у ф'ючерсних контрактах спостерігалося активне впровадження валютних свопів та поступове збільшення уваги до опціонів. Такі перетворення були спричинені як регуляторними ініціативами Національного банку України, так і потребами реального сектору в більш гнучких та адаптивних інструментах ризик-менеджменту. Ефективність використання деривативів для хеджування фінансових ризиків в Україні розглянемо на основі табл. 8.

Таблиця 8. Ефективність використання деривативів для хеджування фінансових ризиків в Україні

Критерій	Ф'ючерси	Свопи	Опціони
Доступність на українському ринку	Знизилась	Активно впроваджені (UX, ПФТС)	Обмежена, але зростає
Ліквідність	Низька	Висока в межах біржі та ОТС	Помірна / нестабільна
Гнучкість інструменту	Обмежена	Висока (можна налаштувати термін, обсяг)	Дуже висока (вибір між правом і обов'язком)
Вартість хеджування	Низька	Помірна (спред, маржа)	Висока (опційна премія)
Захист від курсового ризику	Надійний при фіксації курсу	Надійний і гнучкий	Можливий із збереженням потенціалу зростання
Потенціал прибутку в разі сприятливої ситуації	Немає	Обмежений	Є (не втрачається потенційна вигода)

Джерело: авторська розробка.

У 2024 році в Україні деривативи продемонстрували ефективність як інструменти хеджування фінансових ризиків, передусім валютного та ринкового. Опціони поступово посилюють свої позиції, що особливо помітно в умовах підвищеної ринкової волатильності. Натомість ф'ючерсні контракти втратили частину своєї актуальності в хеджуванні, що пов'язано із певними структурними трансформаціями та змінами ринкового середовища. Рівень ефективності використання деривативів у хеджуванні значною мірою зумовлений станом біржової інфраструктури, глибиною ринку, чинним регуляторним середовищем і рівнем обізнаності учасників (див. табл. 9).

Таблиця 9. Порівняльний аналіз практики хеджування на біржах в Україні та світі

Показник	Україна	Світові біржі
Рівень розвитку ринку	Початковий, низька ліквідність	Високий, потужна інфраструктура
Асортимент деривативів	Обмежений (валюта, індекси)	Широкий (валюта, товари, ставки, індекси)
Регулювання	Розвивається, деякі обмеження	Суворе, стабільне
Технологічне забезпечення	Частково електронні платформи	Сучасні торгові системи
Активність учасників	Обмежена, переважно локальні компанії	Висока, глобальні інвестори

Джерело: сформовано авторами на основі [21, с. 70].

Вітчизняний ринок біржових деривативів нині потребує помітних змін та поліпшень, беручи до уваги як інфраструктурні виклики, так і потребу підвищення прозорості та ліквідності. У той час як закордонні біржові платформи вже показують успіхи завдяки широкому спектру фінансових інструментів для управління ризиками, Україні важливо пристосувати міжнародний досвід, оновити регуляторну базу та активізувати освітню діяльність серед учасників ринку. Реалізація цих заходів створить основу для більш ефективного управління фінансовими ризиками, де хеджування буде ключовим інструментом фінансової стратегії, сприяючи зміцненню стабільності компаній і ринку загалом.

Однак головною проблемою лишається спадна тенденція, яка з 2023 р. сягнула нуля через вплив війни. Проте треба додати, що війна – не єдина причина стагнації українського ринку деривативів. Можна визначити такі ключові проблеми та обмеження у використанні деривативів в Україні, що охоплює правові, економічні, організаційні та психологічні фактори (табл. 10).

В Україні ринок деривативів знаходиться на стадії формування. Поки що його прогрес стримується комплексом законодавчих, інфраструктурних, освітніх та довірчих перепон. Для стимулювання хеджування необхідна державна підтримка, реформи та навчання гравців ринку.

Однак результативність хеджування значною мірою залежить від стану біржової інфраструктури, прозорості торгів, доступності деривативів та нормативно-правового регулювання. В українських реаліях біржова система потребує значного поліпшення задля підвищення рівня захисту учасників ринку від фінансових ризиків. Саме тому актуальним є дослідження напрямів модернізації біржової діяльності, котрі сприятимуть розширенню

можливостей хеджування та підвищенню його результативності (табл. 11).

Таблиця 10. Ключові проблеми застосування деривативів в Україні

Проблеми	Зміст
Правові та регуляторні проблеми	
Недосконале законодавство	Законодавча основа щодо деривативів досі недосконала, щодо регулювання обігу ф'ючерсів та опціонів
Невизначеність у податковому обліку	Невідповідність між Податковим кодексом, МСФЗ та П(С)БО стосовно обліку наслідків операцій з деривативами. Це ускладнює їх застосування у бізнесі.
Недостатній контроль і нагляд	Відсутність ефективного нагляду з боку НКЦПФР та НБУ щодо деривативів
Економічні обмеження	
Низька ліквідність внутрішнього ринку	На українських біржах незначна кількість контрактів, невеликий обсяг торгів та мінлива ліквідність.
Висока вартість хеджування	Перешкоди при виході на ринок деривативів через складні умови доступу до фінансових інструментів
Курсові ризики	Коливання валютних курсів
Інституційні та організаційні бар'єри	
Відсутність клірингової системи	В Україні відсутня структура яка б контролювала рівень гарантій щодо виконання біржових контрактів.
Обмежений доступ до міжнародних бірж	Складність доступу до міжнародних бірж через юридичні вимоги, валютне регулювання та фінансові обмеження.
Недовіра до біржових механізмів	Деякі учасники вважають деривативи спекулятивними чи ризикованими засобами.
Культурні та освітні проблеми	
Брак фінансової грамотності	Відсутність кваліфікованих працівників в сфері використання інструментів хеджування.
Відсутність навчання у бізнес-школах та ВНЗ	Освітні програми недостатню увагу приділяють практичним аспектам
Низька культура ризик-менеджменту	Український бізнес здебільшого реагує на події по факту, замість того щоб проактивно керувати ризиками

Джерело: сформовано авторами на основі [21, с. 70; 22].

Таблиця 11. Напрями вдосконалення ефективності хеджування ризиків деривативами

Напрями	Зміст, очікуваний результат
Розширення лінійки деривативних інструментів	Впровадження нових контрактів: на інфляцію, облікову ставку НБУ, сільгосппродукцію, енергоносії, індекси
Поглиблення біржової ліквідності	Заохочення участі інституційних інвесторів може відбуватися шляхом впровадження пільг або субсидій
Розвиток клірингової та розрахункової інфраструктури	Їх запровадження сприятиме зниженню кредитних ризиків на ринку.
Інтеграція з міжнародними ринками	Розробка механізмів щодо доступу до міжнародних біржових деривативів та торгівлі міжбіржовими контрактами.
Підвищення фінансової грамотності учасників ринку	Навчальні курси, симуляції хеджування, аналітична допомога для компаній і МСБ
Цифровізація біржових операцій	Запровадження сучасних електронних торгових платформ і систем моніторингу, а також використання API для інтеграції з банківськими структурами.
Удосконалення регуляторного середовища	Гармонізація з міжнародними нормами (ESMA, IOSCO), прозорі вимоги для застосування деривативів
Запровадження стимулів для хеджування в реальному секторі	Податкові полегшення чи полегшений облік для компаній, які використовують хеджування на біржі
Публікація відкритої ринкової аналітики	Регулярна аналітика від бірж: обсяги торгів, ціни, базис, активність, популярні тактики
Розробка національної стратегії розвитку ринку деривативів	Узгоджена програма розбудови з боку держави, регулятора, бірж, бізнесу й освітніх закладів

Джерело: сформовано авторами на основі [23, с. 150].

Лише за таких умов деривативи зможуть стати справжнім інструментом управління ризиками для компаній, банків та інвесторів. Для України, що рухається до інтеграції у світову економіку та активного розвитку внутрішнього фінансового ринку, розвиток ринку деривативів є ключовим фактором забезпечення фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені. Перспективи розширення цього сегмента на 2025–2030 роки визначатимуться як внутрішніми змінами – законодавчими, інфраструктурними та освітніми, – так і зовнішніми викликами, пов'язаними з макроекономічною обстановкою та глобальними трендами цифровізації та сталого розвитку. Аналіз цих факторів допоможе визначити можливості, ризики та ключові напрями розвитку ринку деривативів в Україні у найближчій перспективі [24].

До 2030 року український ринок деривативів має великий потенціал для розвитку завдяки реформам, впровадженню сучасних технологій та піднесенню економіки. Головними чинниками цього прогресу стануть стабілізація законодавства, цифровізація процесів та збільшення фінансової грамотності. Це створить передумови для запровадження ефективних інструментів хеджування, які дадуть змогу бізнесу мінімізувати ризики та залучати додаткові інвестиції. Для досягнення високого рівня результативності у використанні деривативів в Україні потрібна комплексна стратегія розвитку. Вона має включати вдосконалення ринкової інфраструктури, підтримку з боку регулюючих органів, освітні програми та заходи для заохочення попиту. Пріоритет слід надати збільшенню ліквідності, забезпеченню прозорості операцій на позабіржовому (OTC) ринку та адаптації фінансових інструментів до специфічних потреб реального сектору економіки.

6. Висновки

У процесі дослідження з'ясовано, що деривативи лишаються важливим засобом хеджування фінансових ризиків, особливо за умов економічної невизначеності, валютної волатильності та обмеженої наявності зовнішнього фінансування. У 2024 році структура українського ринку деривативів зазнала значних змін. Відбулося зниження ролі традиційних ф'ючерсних контрактів, натомість активізувалося застосування валютних свопів, а також зростала зацікавленість в опціонах.

Отже, у 2024 році валютні свопи стали знаряддям для банків та компаній. Опціони привернули зацікавленість інвесторів як засіб хеджування та здобування прибутку. Ф'ючерси втратили свою домінуючу позицію через розвиток позабіржового ринку, гнучкість нових інструментів та обмеження регулятора. У 2024 р. валютні свопи вийшли на сцену як офіційні інструменти, опціони поволі активізуються, а ф'ючерси втратили актуальність через регуляторні зміни та зміну преференцій учасників ринку.

Найвищу практичну результативність у хеджуванні фінансових ризиків у 2024 році показали валютні свопи, які надали учасникам ринку можливість фіксувати обмінні курси та управляти валютною ліквідністю. Опціони, хоча й залишаються менш ліквідними, дедалі частіше використовуються як спосіб захисту від ризику волатильності без втрати можливої вигоди. Водночас ф'ючерси поступово втратили привабливість через низьку біржову активність та відсутність достатньої пропозиції контрактів, адаптованих до потреб вітчизняного бізнесу.

Загалом дієвість застосування деривативів в Україні поступово збільшується, проте залишається обмеженою через низку чинників: незначний вибір доступних інструментів, недостатню ліквідність, відсутність глибокого позабіржового ринку, а також невисокий рівень обізнаності стосовно механізмів хеджування серед учасників ринку.

Для підвищення ефективності хеджування з використанням деривативів необхідно впровадити низку заходів: розширити асортимент фінансових інструментів, підтримати розвиток позабіржового ринку, запровадити податкові стимули, підвищити рівень фінансової освіти, а також посилити прозорість і контроль з боку регуляторів.

Отже, деривативи володіють суттєвим потенціалом для ефективного управління фінансовими ризиками в Україні, однак для його повної реалізації необхідний комплексний підхід як на рівні державної політики, так і в стратегіях бізнесу.

References

1. Ananieva, Yu. V. (2022). Vykorystannia deryvatyviv yak instrumentu upravlinnia ryzykamy v hlobalizovanomu sviti [Using derivatives as a risk management tool in a globalized world]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, (45), 96–99. https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-17 (in Ukrainian).
2. Krasnova, M. Ie. (2022). Pidvyshchennia mozhlyvostei vykorystannia deryvatyviv yak zasobiv upravlinnia ryzykamy v Ukraini [Enhancing the use of derivatives as a means of risk management in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (41). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-63 (in Ukrainian).
3. Lahovska, O. A., Novak, O. S., & Loskorikh, H. L. (2023). Ryzyky pokhidnykh finansovykh instrumentiv u diialnosti komertsiinykh bankiv [Risks of derivative financial instruments in the activities of commercial banks]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration, 3*(105), 171–178. https://doi.org/10.26642/jen-2023-3(105)-171-178 (in Ukrainian).
4. Tsuniak, I.H. (2022). Pravove rehuliuvannia rynku deryvatyvnykh finansovykh instrumentiv za zakonodavstvom Ukrainy [Legal regulation of the derivatives market under Ukrainian law]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, (9), 648–652. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-9/160 (in Ukrainian).
5. Petruk, A. O. (2022). Analiz svitovoho ta vitchyznianoho rynkiv pokhidnykh finansovykh instrumentiv [Analysis of the global and domestic derivatives markets]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration, 2*(100), 62–75. https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-62-75 (in Ukrainian).
6. Zaboienko, V. O., & Trudova, M. Ie. (2016). Perspektyvy rozvytku rynku deryvatyviv v Ukraini [Prospects for the development of the derivatives market in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic issues*, (10), 783–786. http://global-national.in.ua/archive/10-2016/164.pdf (in Ukrainian).
7. Chernychko, T., Rybchak, O., & Mykhalchynets, H. Realii ta innovatsii ukrainskoho rynku deryvatyviv [Realities and innovations of the Ukrainian derivatives market]. *Nauki Ekonomiczne*, (30), 93–104. http://doi.org/10.19251/ne/2019.30(5) (in Ukrainian).
8. Podolchuk, O. V., & Podolchuk, D. V. (2024). Osoblyvosti rozvytku rynku pokhidnykh finansovykh instrumentiv v Ukraini [Peculiarities of derivatives market development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-40 (in Ukrainian).
9. Berdar, M. M., & Kot, L. L. (2020). Deryvatyvy yak finansovi innovatsii fiktyvnoho kapitalu [Derivatives as financial innovations of fictitious capital]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (162), 43–47. https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-7 (in Ukrainian).
10. Serazhym, Yu. V., Samoshkina, I. D., & Ivanchuk, H. K. (2025). Efektyvnist vykorystannia deryvatyviv yak instrumentiv khedzhuvannia v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Efficiency of using derivatives as hedging instruments in the context of economic instability]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, (9). https://doi.org/10.5281/zenodo.14976717 (in Ukrainian).
11. Shevchuk, S. V., & Kotyk, B. Iu. (2017). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku rynku pokhidnykh tsinnykh paperiv v Ukraini [Current state and prospects for the development of the derivatives market in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (13), 1273–1278. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/212.pdf (in Ukrainian).
12. Prymostka, L., Krasnova I., Okhrymenko, I., Shchehliuk, M., & Prymostka, A. (2024). Development of financial risk hedging strategies. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *1*(54), 68–82. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4251
13. Kudrytska, Zh. V., & Hnylytska, A. Iu. (2017). Khedzhuvannia valiutnoho ryzyku [Hedging currency risk]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, (11), 439–442. https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/70.pdf (in Ukrainian).
14. Yavorska, V. O. (2014). Rozvytok birzhovoho rynku deryvatyviv v umovakh svitovoi ekonomichnoi hlobalizatsii [Development of the exchange derivatives market in the context of global economic globalization]. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho – Bulletin of the Mykhailo Ostrohradskyi National University*, *6*(89), part 2, 123–127. https://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2014_6_123.pdf (in Ukrainian).
15. Matsuk, Z. A., & Shyiko, V. I. (2018). Birzhova infrastruktura rynku tsinnykh paperiv: prahmatyka ta problematyka [Stock Exchange Infrastructure of the Securities Market: Pragmatics and Problems]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, (25), 715–723. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/120.pdf (in Ukrainian).
16. SVITINVEST Brokerage services. (2025). *Strokovyi rynok | Fiuchersy* [Derivatives market | Futures].

https://svitinvest.com.ua/torgivlya-na-birzhi/strokovij-rinok-fyuchersi/?utm_source=chatgpt.com (in Ukrainian).

17. PFTS Stock Exchange. (2025). *Derzhavni oblihatsii* [Government bonds]. https://pfts.ua/trade-info/trade-results (in Ukrainian).
18. National Securities and Stock Market Commission. (2025). *Analitychni dani shchodo rozvytku fondovoho rynku* [Analytical data on stock market development]. https://www.nssmc.gov.ua/news/insights (in Ukrainian).
19. Herasimova, T. (2024). Trading volume on PFTS down 10% to UAH 38.4 billion in July. *Ukrainian News*. https://ukranews.com/en/news/1024685-iskander-attack-on-kharkiv-photos-from-hit-scene-appeared (in Ukrainian).
20. Minfin. (2024). *Kliuch do uspikhu? Chomu optsiony zasluhovuiut na uvahu investoriv u 2024 rotsi* [The key to success? Why options deserve investors' attention in 2024]. https://minfin.com.ua/ua/2024/02/02/120731867/?utm_source=chatgpt.com (in Ukrainian).
21. Khoma, I., & Kosyk, V. (2024). Osnovni problemy rynku pokhidnykh tsinnykh paperiv ukrainy ta shliakhy yikh vyrishennia [The main problems of the Ukrainian derivatives market and ways to solve them]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald*, *1*(86), 70–76. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01 (in Ukrainian).
22. Hataullina, E. I., & Klymenko, M. A. (2022). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku pokhidnykh tsinnykh paperiv v Ukraini [Current state and prospects for the development of derivative securities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (38). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-23 (in Ukrainian).
23. Khomenko, I., Gorobinska, I., Tesliuk, N., & Nazarenko, Ia. (2024). Rroblems and prospects of financial derivatives market development. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, (5), 150–157. http://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-22
24. Vyhovska, N. H., Diachek, S. M., & Dovhaliuk, V. V. (2023). Stan ta perspektyvy rozvytku vitchyznianoho rynku pokhidnykh finansovykh instrumentiv [State and prospects of development of the domestic derivatives market]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, (5). http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.17 (in Ukrainian).

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Стратегія оптимізації витрат підприємства готельного бізнесу в умовах війни

Людмила Д. Завідна [1 *]

[1] *Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (Україна). Професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, д-р екон. наук, професор.*

*** *Автор-кореспондент,*** e-mail: zldair98@gmail.com

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.03

Авторське право
© 2025 автора

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

Повномасштабна війна стала безпрецедентним випробуванням для суб'єктів готельного бізнесу України. В умовах різкого скорочення споживчого попиту, зниження інноваційної активності та посилення конкурентного тиску, підприємства галузі зіштовхуються з низкою суттєвих викликів, серед яких особливої ваги набуває необхідність раціонального та ефективного управління витратами. Витрати підприємств готельного бізнесу виступають важливим економічним індикатором, що визначає рівень фінансової стійкості та забезпечує основу для прогнозування доходів, а також ефективності функціонування системи управління доходами. Метою дослідження є розробка та реалізація стратегії оптимізації витрат підприємства готельного бізнесу в умовах війни. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема кількісний та якісний аналіз та спеціальні економічні методи, порівняння, узагальнення та системний підхід. Для проведення оцінки діяльності підприємств на ринку готельних послуг було використано офіційні дані Державної служби статистики України, опитування власників і менеджерів підприємств готельного бізнесу та аналіз наукових джерел. Проведений моніторинг структури витрат підприємства готельного бізнесу є важливим етапом для визначення напрямів їх оптимізації, оскільки отриманні результати дають змогу не тільки контролювати фінансовий стан, але і визначати можливості для оптимізації витрат та ресурсів з метою підвищення їх ефективності. Для визначення об'єктивності, систематичності і відтворюваності результатів дослідження на основі рекомендацій USALI було сформовано портфель універсальних принципів оптимізації витрат, які як фундаментальні правила дають змогу визначати базові орієнтири для ухвалення рішень щодо управління витратами. Наведені методи управління витратами мають прикладне значення, що зумовлює доцільність подальшого дослідження пріоритетних підходів до їх оптимізації. Виявивши причини неефективного використання ресурсного потенціалу, було розроблено та побудовано профіль розсіювання витрат підприємств готельного бізнесу на основі досліджених методів, що дозволить прогнозувати зміни та уникнути й мінімізувати негативні фінансові наслідки в умовах несприятливих тенденцій попиту, а також створюватиме можливість для перерозподілу ресурсів з метою задоволення споживчого попиту у періоди циклічних, сезонних, трендових та стохастичних коливань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

оптимізація витрат, підприємства готельного бізнесу, управління витратами, розсіювання витрат, стратегія оптимізації витрат, фінансова стабільність, війна.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Strategy for Optimizing the Costs of Hotel Business Enterprises in Times of War

Liudmyla Zavidna [1 *]

[1] *Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine). Professor at the Department of Management of Innovation Activity and Service Industry, Doctor of Science (Economics), Professor.*

*** *Corresponding Author,*** e-mail: zldair98@gmail.com

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.03

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

The full-scale war has posed an unprecedented challenge for entities within Ukraine's hotel industry. Amid a sharp contraction in consumer demand, a decline in innovation activity, and intensifying competitive pressure, enterprises in the sector confront numerous significant challenges, among which the imperative of rational and effective cost management stands out as particularly critical. Costs incurred by hotel business enterprises constitute a vital economic indicator that defines the level of financial stability, underpins revenue forecasting, and reflects the efficiency of revenue management systems. The primary objective of this research is to develop and implement a strategy for optimizing costs in hotel business enterprises under wartime conditions. The study employs general scientific methodologies, including both quantitative and qualitative analyses, alongside specialized economic techniques such as comparison, generalization, and a systematic approach. To evaluate enterprise performance in the hotel services market, official data from the State Statistics Service of Ukraine, surveys of hotel business owners and managers, and an extensive review of scholarly literature were utilized. Monitoring the cost structure of hotel enterprises represents a critical phase in identifying avenues for cost optimization, as the results obtained provide not only a means for financial monitoring but also enable the identification of potential opportunities for the optimization of costs and resources aimed at enhancing operational efficiency. To ensure the objectivity, consistency, and reproducibility of the research findings, a portfolio of universal cost optimization principles was formulated based on the United States Industry Accounting Library (USALI) recommendations. These principles function as foundational guidelines, establishing essential benchmarks for decision-making in cost management. The cost management methods identified exhibit significant applied value, justifying the necessity for further investigation into priority approaches to their optimization. By identifying the causes of inefficient utilization of resource potential, a cost dissipation profile for hotel business enterprises was developed using the investigated methods. This profile facilitates the forecasting of financial fluctuations and serves to mitigate and minimize adverse financial outcomes amid unfavorable demand trends. Moreover, it enables the strategic redistribution of resources to effectively meet consumer demand during cyclical, seasonal, trend-driven, and stochastic fluctuations.

KEYWORDS

cost optimization, hotel businesses, cost management, cost dispersion, cost optimization strategy, financial stability, war.

1. Вступ

З початком повномасштабного вторгнення економіка та бізнес в Україні зазнали нищівного удару. В умовах різкого скорочення споживчого попиту, зниження інноваційної активності та зростання конкурентного тиску, суб'єкти готельної сфери зіштовхуються з низкою суттєвих викликів, серед яких особливої ваги набуває необхідність раціонального та ефективного управління витратами. Готельна індустрія є галуззю, що характеризується високою динамікою розвитку, і лише систематичне впровадження інноваційних підходів та оптимізація операційних процесів забезпечують готельним закладам конкурентоспроможність і фінансову стабільність. Цілеспрямовані зусилля в управлінні витратними показниками сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності, вдосконаленню якості обслуговування клієнтів та формуванню стійких конкурентних переваг. Наявність неконтрольованих витрат може суттєво підірвати рентабельність діяльності готельного підприємства та негативно вплинути на його економічну стійкість.

У надскладних кризових умовах готельний бізнес продемонстрував адаптивність до зовнішніх викликів та спроможність створювати нові джерела доходу завдяки переорієнтації на внутрішні туристичні потоки та нові цільові споживчі сегменти. За аналітичними даними ДАРТ, упродовж 2022–2024 рр. частка податків та зборів підприємств готельного господарства становила 63-70% платежів туристичної сфери. Це переконливо свідчить про високий потенціал готельного бізнесу для повоєнного відновлення.

Витрати суб'єктів готельного бізнесу виступають не лише фактором максимізації доходів, а й основним показником, який визначає стабільність фінансових результатів підприємства. Відтак, ґрунтовне дослідження та впровадження стратегій оптимізації витрат є вкрай необхідними для гарантування тривалого фінансового успіху.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика оптимізації витрат і підходів до їх ефективного управління знайшла широке відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема А. М. Фіорі, І. Фороні [1], Н Хуа, К. Морісон та А. ДеФранко [3], Г. Ільницька-Гикавчук [4], М. Петричек, С. Чалупа та Д. Мелас [6], Л. Н. Перейра, В. Серкейра [5]. У своїх дослідженнях вони підкреслюють необхідність забезпечення зростання доходів підприємств шляхом впровадження системного підходу до управління витратами та інтеграції різноманітних методик їх оптимізації. До найбільш поширених підходів належать методи «стандарт-костинг», «таргет-костинг», «кайзен-костинг», а також інструменти антикризового управління та сучасні консультаційно-цифрові рішення. Слід зауважити, що виникнення витрат має об'єктивний характер, обумовлений впливом відповідних чинників формування.

Але, попри значну кількість літератури, яка висвітлює питання, слід відмітити, що війна негативно впливає на дохідність підприємств готельного господарства, тому виникає потреба пошуку шляхів управління витратами, спрямованих на їх оптимізацію в турбулентних умовах внутрішнього і зовнішнього середовища. У зв'язку з цим досліджена інформація з різних джерел була проаналізована, систематизована та подана у світлі зазначеної теми дослідження.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є розробка та реалізація стратегії оптимізації витрат підприємства готельного бізнесу в умовах війни. Для досягнення поставленої мети слід досягти виконання таких завдання: здійснити моніторинг динаміки та структури витрат підприємств готельного господарства України; визначити кореляційну залежність доходів і витрат підприємства; визначити принципи оптимізації витрат підприємства готельного бізнесу; дослідити та визначити стратегічні методи оптимізації витрат та розробити модель профілю розсіювання витрат підприємства готельного господарства, що дозволить правильно спрямовати зусилля в галузі та призвести до підвищення ефективності та фінансової стабільності і створити конкурентні переваги у готельному бізнесі.

4. Методи та матеріали

Методологічна основа дослідження ґрунтується на інтегрованому підході, який поєднує принципи критичного емпіризму. У процесі аналізу застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціалізовані економічні методи. Кількісні методи було використано для обробки наявних даних про функціонування підприємств готельного бізнесу, економічних показників та структурних трансформацій у сфері гостинності, зокрема через проведення статистичного аналізу. Якісний аналіз сприяв інтерпретації отриманих результатів, виявленню глибинних причин виявлених тенденцій і змін, а також вивченню впливу соціально-економічних факторів на розвиток галузі. За допомогою абстрактно-логічного методу було обґрунтовано висновки та сформульовано рекомендації щодо оптимізації витрат суб'єктів готельного бізнесу в умовах воєнного стану. Оцінка діяльності підприємств на ринку готельних послуг базувалася на офіційних даних, наданих Державною службою статистики України.

5. Результати та обговорення

Вирішувати питання оптимізації витрат слід у контексті суперечностей, властивих економічним процесам, що рельєфно виявляється як у суперечностях між обмеженими ресурсами та потребами, так і між метою максимізації доходу та ефективністю бізнес-процесів. Тому, було здійснено моніторинг динаміки структури витрат підприємств готельного бізнесу України за 2019–2023 рр. (рис 1).

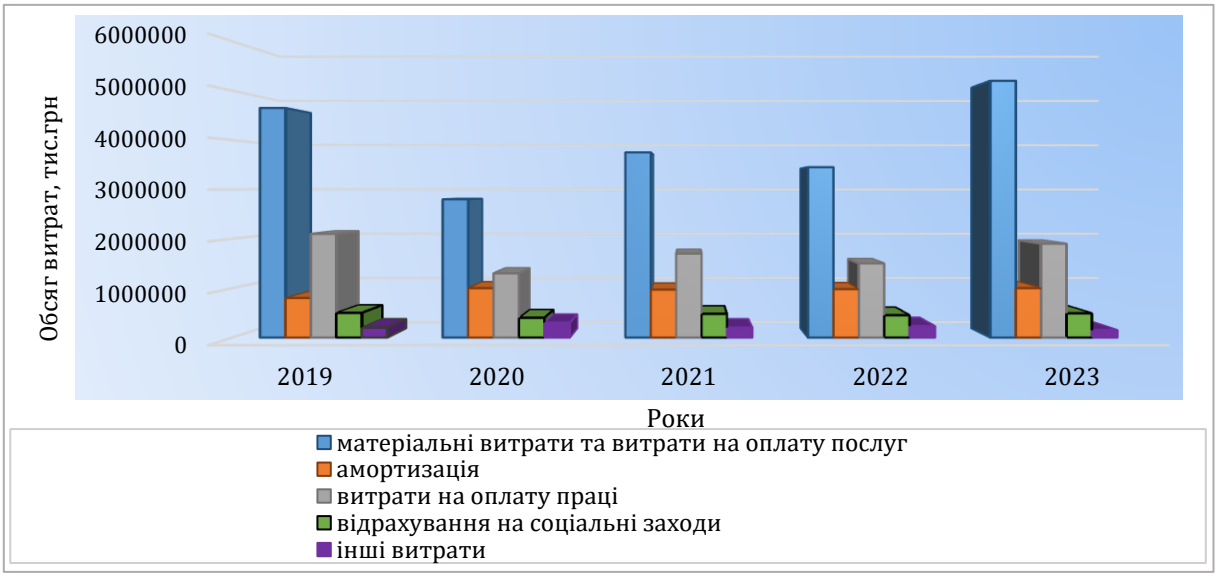


Рис. 1. Динаміка структури витрат підприємств готельного бізнесу України за 2019–2023 рр.

Джерело: складено автором за [7; 15; 16].

Визначено, що основними статтями витрат підприємств готельного господарства України є матеріальні витрати і витрати на оплату послуг. У кризові 2020 і 2022 роки темп їх зростання тимчасово призупинився, проте вже у 2023 році значно зріс (на 50,9 %).

Отже, війна негативно впливає на дохідність підприємств готельного господарства, тому виникає потреба пошуку шляхів управління витратами, спрямованих на їх оптимізацію в турбулентних умовах внутрішнього і зовнішнього середовища.

Варто зауважити, що динаміка структури матеріальних витрат підприємств готельного господарства у співвідношенні з доходами характеризується значними коливаннями між змінними та постійними витратами, а також непропорційністю розподілу витрат за напрямами діяльності. Такі дисбаланси зумовлюють явище дисипації (розсіювання витрат), що виявлено у 72 % досліджених готелів. Наявність розсіювання витрат свідчить про нераціональне використання ресурсів, передусім фінансових, та вказує на наявність надлишкових витрат. У зв'язку з цим моніторинг структури витрат готельного підприємства є ключовим елементом у

процесі визначення напрямів їх оптимізації, оскільки дозволяє не лише контролювати фінансовий стан, а й виявляти резерви для підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз кореляційних залежностей між структурними компонентами витрат виступає важливим інструментом у моделюванні попиту та прогнозуванні обсягів доходів. Вивчення взаємозв'язку витрат з обсягами реалізації готельних послуг дає змогу передбачати зміни фінансових показників у разі коливань обсягів наданих послуг, що є важливим для розробки ефективної стратегії оптимізації витрат. На необхідність врахування кризових чинників у системі управління витратами вказує динаміка показників обсягів реалізації продукції підприємствами готельного господарства України та витрат на виробництво у 2019–2023 роках (рис. 2), де чітко простежуються періоди спаду, зумовлені пандемією COVID-19 (2020 рік) та початком повномасштабної війни (2022 рік) [9; 12–14].

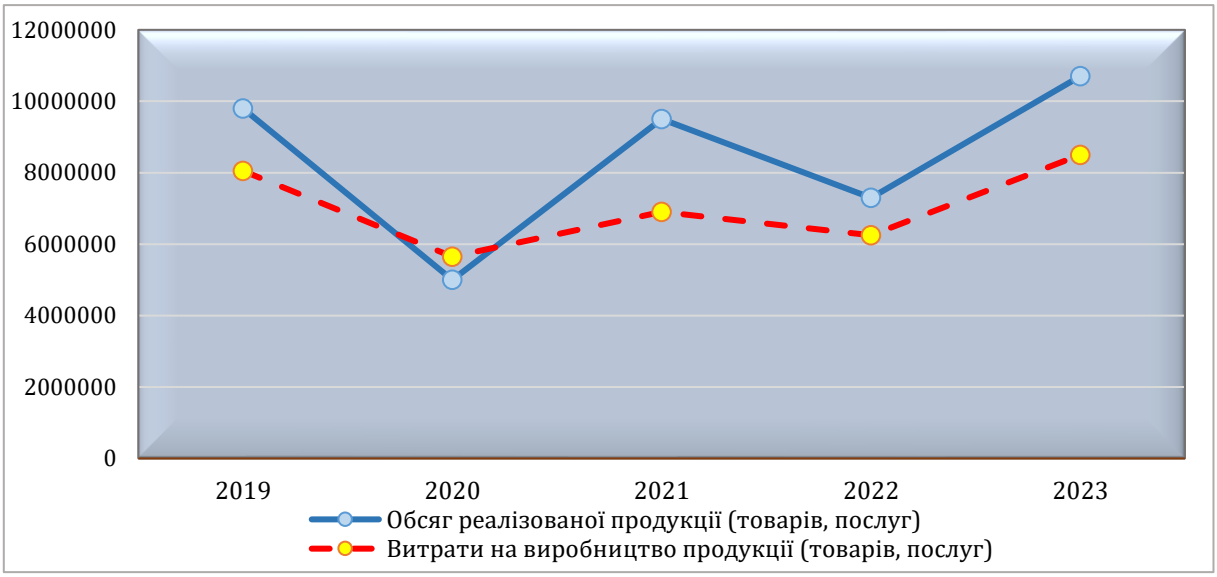


Рис. 2 Кореляційна залежність доходів і витрат підприємств готельного бізнесу України у динаміці за 2019–2023 рр.

Джерело: складено автором за [7; 8; 15; 16].

Продовжуючи вибудовувати структурно-логічну послідовність виконання наукового завдання дослідження, на наступному етапі визначено принципи управління витратами, які як фундаментальні правила дають змогу визначати базові орієнтири для ухвалення рішень щодо оптимізації витрат. Принципи забезпечують об'єктивність, систематичність і відтворюваність результатів дослідження. На основі рекомендацій USALI було сформовано портфель універсальних принципів оптимізації витрат, види та опис яких наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Характеристика принципів оптимізації витрат підприємств готельного бізнесу

Принцип	Опис
Принцип поширення інформації і знань	Визначає необхідність вільного поширення інформації та знань про витрати, що сприяє можливостям створювати, накопичувати, використовувати та обмінюватися інформацією
Принцип оптимізації організаційної структури	Окреслює напрями вдосконалення організаційної структури з метою підвищення ефективності управління та зниження витрат, сприяє кращій координації діяльності, розподілу відповідальності та ефективному використанню ресурсів
Принцип забезпечення результативності	Визначає параметри досягнення конкретних результатів через упровадження нових технологій та інноваційних рішень для забезпечення максимальної ефективності
Принцип розмежування витрат	Передбачає чітке розмежування постійних та змінних витрат, що дає можливість виявляти дисипацію та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо оптимізації

Принцип	Опис
Принцип цілеспрямованості і послідовності	Дає змогу встановити й отримати чіткі результати, які відповідають початково встановленим цілям діяльності
Принцип бюджетування та економічної доцільності	Передбачає визначення співвідношення витрат на розроблення комплексної системи, які не повинні перевищувати вигоди від ухвалення на її основі управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 5; 6].

Як показали результати дослідження, здебільшого підприємства готельного бізнесу в управлінні витратами керуються принципом бюджетування та економічної доцільності та застосовують стратегічний підхід, як скорочення витрат на заробітну плату, преміальний фонд, раціоналізацію виробництва та інші витрати пов'язані із бюджетом підприємства [3, с. 110].

Ефективне застосування принципів оптимізації витрат наддадуть інформаційну базу для обґрунтованого ухвалення рішень щодо визначення потенціалу економії ресурсів, забезпечення стабільного зниження витрат у майбутньому та відповідно, фінансової стабільності підприємств готельного господарства. Інтерес до принципів ефективного управління витратами та їх практичне впровадження є визначальними чинниками для готельних закладів, які прагнуть забезпечити довгострокову рентабельність і здобути визнання на ринку [13, с. 510–511].

Розглядаючи прикладний контекст виконання завдання оптимізації витрат, можна з науковою достовірністю наголосити на тому, що інструментами для застосування принципів є методи, які реалізують ці принципи у конкретних ситуаціях. Наведемо класичні підходи до управління витратами «стандарт-костинг», «таргет-костинг», «кайзен-костинг», антикризові та консультаційно-цифрові методи, сутність яких наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Характеристика методів оптимізації витрат підприємств готельного бізнесу

Метод	Опис
Стандарт-костинг	Стандарт-костинг передбачає встановлення нормативів витрат, що дає можливість контролювати відхилення від запланованих витрат і забезпечує систематичний підхід до управління
Таргет-костинг	Таргет-костинг орієнтується на встановлення цільової ціни продажу та визначення допустимої собівартості, що забезпечує економічну доцільність виробництва
Kaizen-Costing	Метод Kaizen Costing фокусується на безперервному зменшенні витрат через вдосконалення процесів, що дає змогу чітко розмежувати постійні та змінні витрати
Антикризові методи	Антикризові методи передбачають оптимізацію структури управління для підвищення ефективності та зниження витрат в умовах кризи
Консультаційно-цифрові методи	Ці методи сприяють обміну інформацією та знаннями серед співробітників, що підвищує ефективність ухвалення рішень і управлінських процесів

Джерело: розроблено автором на основі [2; 4; 9; 15; 16].

Наведені методи управління витратами мають прикладне значення, що зумовлює доцільність подальшого дослідження пріоритетних підходів до їх оптимізації. Встановлено, що 92 % підприємств готельного бізнесу практикують поєднання кількох методів управління витратами, що свідчить про прагнення до адаптивного та гнучкого підходу в умовах нестабільного середовища (рис. 3).

Аналіз результатів опитування дозволив виокремити основні методи, що застосовуються на практиці [2; 3; 5; 6]:

- метод таргет-костингу (цільового калькулювання собівартості) впроваджується у 67 % готелів. Його ключова функція полягає у встановленні максимально допустимого рівня витрат на створення продукту або послуги з орієнтацією на ціну, яка відповідає очікуванням ринку. Такий підхід дозволяє підприємству планувати виробництво нових продуктів, здійснювати превентивний контроль витрат і формувати цільову собівартість, що забезпечує відповідність кінцевої вартості попиту споживача. Застосування цього методу передбачає попереднє

визначення ринкової ціни за результатами маркетингових досліджень, на підставі якої розраховується допустимий обсяг витрат;

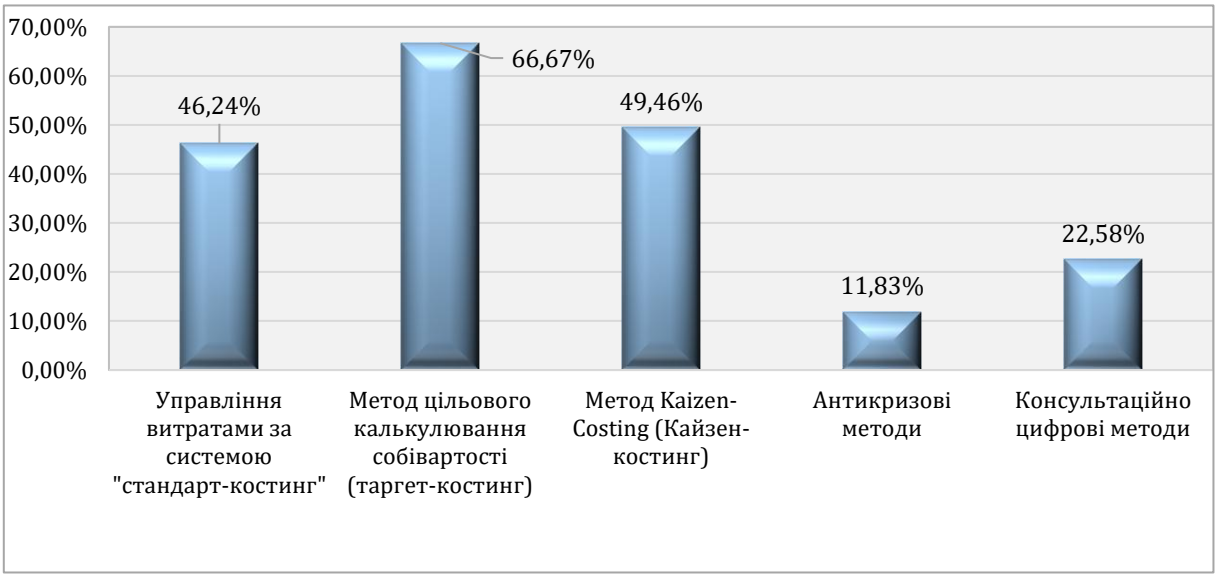


Рис. 3. Методи оптимізації витрат, які використовують готелі України

Джерело: розроблено автором за результатами опитування.

- метод кайзен-костингу, який використовують 49 % опитаних менеджерів, спрямований на поступове та систематичне зниження собівартості продукції або послуг протягом усього виробничого процесу. Цей метод базується на принципах постійного вдосконалення операційної діяльності та широкої залученості персоналу до оптимізації ресурсів. Його використання дозволяє підприємству своєчасно виявляти неефективні процеси, усувати надлишкові витрати та підтримувати рентабельність, не знижуючи при цьому якості послуг;
- метод стандарт-костингу, що застосовується 46 % підприємств, орієнтований на встановлення нормативних витрат та систематичне зіставлення їх із фактичними показниками. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти відхилення, аналізувати причини їх виникнення та впроваджувати заходи щодо зниження витрат. Разом з тим, слід зазначити, що ефективність методу стандарт-костингу обмежується припущенням про стабільність виробничого середовища, що може бути недоліком в умовах високої турбулентності та частих зовнішніх змін;
- консультаційно-цифрові методи управління витратами, на які вказали лише 22 % респондентів, передбачають інтеграцію цифрових технологій та спеціалізованих програмних продуктів (ERP-систем, бізнес-аналітики тощо) у процес прийняття управлінських рішень. Такі підходи дозволяють автоматизувати облік витрат, підвищити точність планування та реалізувати принципи прозорості й оперативного контролю над фінансовими потоками. Проте їх порівняно низьке використання може свідчити про недостатній рівень цифрової трансформації підприємств готельного бізнесу;
- антикризові методи, які впроваджуються лише 11 % готелів, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості в умовах економічної нестабільності. Їх реалізація передбачає ідентифікацію та нейтралізацію чинників ризику, формування резервів, запровадження жорсткішого контролю за витратами та перегляд фінансових стратегій. Незважаючи на їхній високий потенціал, обмежене використання таких методів свідчить про необхідність активнішої популяризації антикризового управління в готельному бізнесі, особливо в контексті постійних викликів сучасної економіки [10; 11].

Підсумовуючи результати дослідження, слід констатувати, що для ефективного досягнення цілі оптимізації витрат у підприємствах готельного бізнесу необхідно переорієнтувати управлінські акценти з традиційних методів контролю витрат — таких як стандарт-костинг, таргет-костинг, кайзен-костинг, а також антикризові та консультаційно-цифрові підходи — на впровадження комплексного методичного інструментарію, здатного вчасно виявляти і попереджувати дисипацію ресурсів. Зокрема, йдеться про нерівномірний розподіл постійних і змінних витрат, необґрунтовані інвестиції у малорентабельні напрями

розвитку, витрати на оплату простоїв персоналу, а також непропорційне фінансування маркетингових активностей, дистрибуції, процесів цифровізації та екологізації. Такий підхід дозволяє забезпечити більш раціональне і ефективне використання всіх видів ресурсів, особливо фінансових, що є ключовим чинником підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності готельних підприємств в умовах війни [2].

Досліджуючи причини неефективного використання ресурсного потенціалу, було розроблено та побудовано профіль розсіювання витрат підприємств готельного бізнесу (рис. 4).

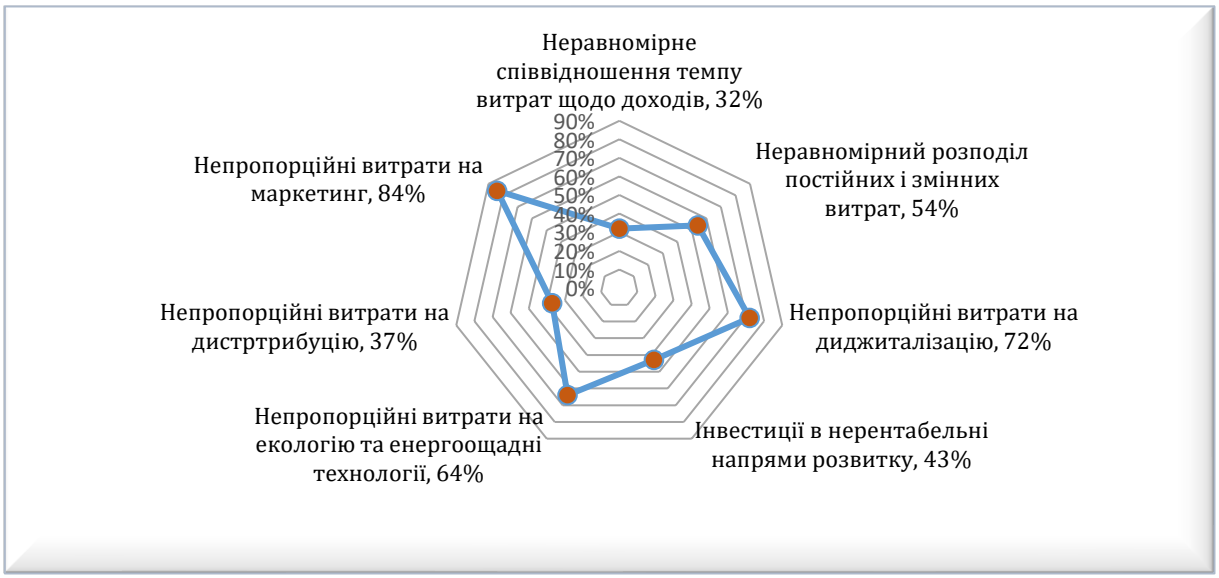


Рис. 4. Узагальнюючий профіль розсіювання витрат підприємств готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором.

Підприємства оцінювали причини розсіювання витрат на різних стадіях виробництва і реалізації готельного продукту та послуг.

Виявивши причини розсіювання витрат підприємств готельного бізнесу на основі досліджених методів, доходимо висновку, що мінімізація розсіювання витрат забезпечується завдяки внутрішнім можливостям системи, що зумовлює позитивні зміни у забезпеченості збалансованості бізнес-процесів на основі обґрунтування структури витрат за результатами прогнозування змін.

6. Висновки

Отже, витрати підприємств готельного бізнесу є ключовим показником, який суттєво впливає на фінансову стабільність та точність прогнозування доходів, а отже, визначає ефективність системи управління доходами. Моніторинг структури витрат виступає важливим етапом у процесі визначення напрямів їх оптимізації, оскільки отримані дані дозволяють не лише контролювати фінансовий стан підприємства, а й ідентифікувати резерви для раціоналізації використання витрат і ресурсів з метою підвищення загальної ефективності діяльності. Формулювання фундаментальних принципів управління витратами створює основу для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витратної частини бізнесу. Запропонований профіль розсіювання (дисипації) витрат на основі застосування методів управління дозволяє прогнозувати можливі зміни фінансових показників та своєчасно мінімізувати негативні наслідки в умовах нестабільного попиту. Крім того, такий підхід відкриває можливості для гнучкого перерозподілу ресурсів, що є надзвичайно важливим для задоволення споживчих потреб у періоди циклічних, сезонних, трендових і стохастичних коливань ринку.

Гнучкий перерозподіл ресурсів із урахуванням цих факторів сприяє більш точному задоволенню потреб споживачів і підвищенню конкурентоспроможності. Таким чином, інтеграція методичного інструментарію управління витратами у загальну систему фінансового

менеджменту підприємства є запорукою підвищення його економічної стійкості та довгострокового розвитку в умовах жорсткої конкуренції.

References

1. Fiori, A. M., & Foroni, I. (2020). Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, (84), 102332. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102332
2. Hotel Solution. (n.d.). Creative methods of cost optimization in the hotel business. https://hotel-solution.com.ua/news/creative-methods-for-optimizing-costs-in-the-hotel-business
3. Hua, N., Morison, C., & DeFranco, A. (2015). The other side of technology adoption: Examining the relationships between e-commerce expenses and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, (45), 109–120. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.003
4. Ilnytska-Hykavchuk, H. (2023). Hotel business development strategy in the conditions of war. *Economics and Region*, *1*(88), 61–64. https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2873
5. Pereira, L. N., & Cerqueira, V. (2022). Forecasting hotel demand for revenue management using machine learning regression methods. *Current Issues in Tourism*, *25*(17), 2733–2750. https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1908236
6. Petricek, M., Chalupa, S., & Melas, D. (2021). Model of price optimization as a part of hotel revenue management – Stochastic approach. *Mathematics*, *9*(13), 1552. https://doi.org/10.3390/math9131552
7. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Enterprise activity*. https://www.ukrstat.gov.ua/ (in Ukrainian)
8. Visit Ukraine. (2023). How does Ukrainian business survive the war?. *Visit Ukraine Today*. https://visitukraine.today/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war#key-issues-and-challenges-for-ukrainian-business (in Ukrainian)
9. Zavidna, L. (2020) Koncepcija upravlinnja strateghichnym rozvytkom pidpryjemstva ghoteljnogho ghospodarstva [Concept of Managing the Strategic development of Hotel Industry Enterprise]. *Economic Scope*, (153), 51–55. https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-9 (in Ukrainian)
10. Zavidna, L. D., & Mazanova, A. M. (2022, October 5–7). Price elasticity as a tool for economic forecasting of consumer demand for hotel services. In *Progressive research in the modern world. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference* (pp. 503–509). Boston: BoScience Publisher. https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/10/PROGRESSIVE-RESEARCH-IN-THE-MODERN-WORLD-5-7.10.22.pdf
11. Zavidna, L. D. (2020) Finansovyj potencial pidpryjemstv ghoteljnogho ghospodarstva [Financial potential of hotel enterprises]. *Scientific and practical journal Black Sea Economic Studies*, (53), 75–80. https://doi.org/10.32843/bses.53-11 (in Ukrainian)
12. Zavidna, L. D. (2020). Upravlinnia vytratamy pidpryiemstv restorannoho hospodarstva [Cost management of restaurant business enterprises]. *Scientific View: Economics and Management*, *1*(67), 60–66. https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-9 (in Ukrainian)
13. Zavidna, L. D. (2020, March 4–6). Optimization of operational costs of restaurant business enterprises. In *The 7th International scientific and practical conference "Scientific achievements of modern society"* (pp. 509–513). Liverpool: Cognum Publishing House. https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/03/SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-OF-MODERN-SOCIETY-4-6.03.2020.pdf
14. Zavidna, L., Trut, O., Slobodianiuk, O., Voronenko, I., & Vartsaba, V. (2022). Application of anti-crisis measures for the sustainable development of the regional economy in the context of doing local business in a post-COVID environment. *International Journal of Sustainable Development and Planning, 17*(5), 1685–1693. https://doi.org/10.18280/ijsdp.170535
15. Zavidna, L. D. (2024). Stratehiia povoiennoho vidnovlennia industrii hostynnosti ta turyzmu Ukrainy [Strategy for post-war recovery of the hospitality and tourism industry in Ukraine]. *Current Issues of Economic Sciences*, (5), 1–17. https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851 (in Ukrainian)
16. Zavidna, L., Kolesnikova, K., Barna, M., Shelemetieva, T., & Lanytsia, I. (2025). Integrated strategic models for the post-war recovery of Ukraine's hospitality and tourism industry. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, *18*(10), 29–40. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5278223

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Розширення готельного бізнесу: франчайзинг, горизонтальна і вертикальна інтеграція

Олександр О. Підіпригора [1]* • Ольга В. Шикіна [2]

[1] *Державний торговельно-економічний університет (Україна). Аспірант кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу.*

[2] *Одеський національний економічний університет (Україна). Доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, канд. екон. наук, доцент.*

* ***Автор-кореспондент,*** e-mail: o.pidipryhora@knute.edu.ua

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.05

Авторське право
© 2025 авторів

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто ключові стратегії розширення готельного бізнесу, зокрема франчайзинг, горизонтальну та вертикальну інтеграцію. Актуальність теми дослідження зумовлена динамічними змінами у сфері гостинності, зростаючою конкуренцією та необхідністю адаптації готельного бізнесу до умов глобалізації, цифровізації та постпандемічного відновлення. У контексті трансформацій світового туристичного ринку питання вибору ефективної стратегії розширення готельного бізнесу набуває особливого значення для забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості готельних підприємств. Постановка проблеми полягає у недостатньо повному розумінні переваг, обмежень і практичних наслідків застосування різних стратегій розширення – франчайзингу, горизонтальної та вертикальної інтеграції – в умовах сучасного готельного ринку, зокрема в країнах з нестабільною економікою, як-от Україна. Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання певних моделей розширення готельного бізнесу залежно від внутрішніх ресурсів підприємства, ринкових умов та стратегічних цілей. Систематизовано теоретичні підходи до розуміння стратегій франчайзингу та інтеграції. Проведено міжгалузевий порівняльний аналіз ефективності застосування зазначених стратегій у готельному бізнесі. Сформульовано рекомендації для національних готельєрів щодо вибору оптимальної моделі розширення з урахуванням економічних та інституційних умов в Україні. Франчайзинг є найгнучкішим та найменш капіталомістким інструментом розширення, особливо актуальним для малих і середніх підприємств. Горизонтальна інтеграція дозволяє посилити ринкові позиції, тоді як вертикальна – забезпечує повний контроль над ланцюгом створення вартості, проте вимагає значних інвестицій та організаційної зрілості. Результати дослідження можуть бути використані при розробці стратегічних планів розвитку готельних компаній, а також при формуванні державної політики підтримки туристичної галузі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

готельний бізнес, франчайзинг, інтеграція, стратегія розвитку, міжнародний туризм.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Hotel Business Expansion: Franchising, Horizontal and Vertical Integration

Oleksandr Pidipryhora [1]* • Olga Shykina [2]

[1] *State University of Trade and Economics (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Hotel and Restaurant Business Management.*

[2] *Odesa National Economic University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, PhD in Economics, Associate Professor.*

*** *Corresponding Author,*** e-mail: o.pidipryhora@knute.edu.ua

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.05

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

The article examines key strategies for expanding the hotel business, including franchising, horizontal and vertical integration. The relevance of the research topic is due to dynamic changes in the hospitality industry, growing competition, and the need to adapt the hotel business to the conditions of globalization, digitalization, and post-pandemic recovery. In the context of transformations in the global tourism market, the issue of choosing an effective strategy for expanding the hotel business is of particular importance for ensuring sustainable growth, increasing competitiveness, and investment attractiveness of hotel enterprises. The problem is posed by an insufficiently complete understanding of the advantages, limitations, and practical consequences of applying various expansion strategies – franchising, horizontal, and vertical integration – in the conditions of the modern hotel market, in particular in countries with unstable economies, such as Ukraine. The purpose of the study is to substantiate the feasibility of using certain models of expanding the hotel business depending on the internal resources of the enterprise, market conditions, and strategic goals. Theoretical approaches to understanding franchising and integration strategies have been systematized. An inter-industry comparative analysis of the effectiveness of the application of these strategies in the hotel business has been conducted. Recommendations have been formulated for national hoteliers on choosing the optimal expansion model, taking into account the economic and institutional conditions in Ukraine. Franchising is the most flexible and least capital-intensive expansion tool, especially relevant for small and medium-sized enterprises. Horizontal integration allows you to strengthen market positions, while vertical integration provides full control over the value chain, but requires significant investments and organizational maturity. The results of the study can be used in the development of strategic plans for the development of hotel companies, as well as in the formation of state policy to support the tourism industry.

KEYWORDS

hotel business, franchising, integration, development strategy, international tourism.

1. Вступ

Сучасна готельна індустрія перебуває у стані глибоких структурних трансформацій, викликаних глобальними економічними, соціальними та технологічними змінами. Після пандемії COVID-19 готельний бізнес вступив у фазу поступового відновлення, водночас стикаючись із новими викликами: зростанням цін на енергоресурси, нестачею кваліфікованого персоналу, зрушенням у споживчих перевагах на користь гнучких та індивідуалізованих послуг, а також цифровізацією процесів управління. У цьому контексті традиційні стратегії масштабування потребують переосмислення та адаптації до нових реалій.

За даними Statista у 2023 році світовий готельний ринок досяг обсягу 446,5 млрд доларів США, а в 2024 році прогнозується зростання до 483,1 млрд доларів, що свідчить про поступове відновлення довіри з боку споживачів. При цьому, за даними STR Global, понад 57 % нових готелів відкриваються через франчайзингові моделі, що свідчить про актуальність цієї форми співпраці в глобальному масштабі.

Водночас у країнах із трансформаційною економікою, таких як Україна, значна частина готельного бізнесу зберігає фрагментовану структуру, де переважають малі незалежні оператори. За даними Державного агентства розвитку туризму, у 2023 році в Україні лише близько 13% готельних підприємств функціонували в межах міжнародних або національних франчайзингових мереж. Така ситуація свідчить про наявність значного невикористаного потенціалу для інтеграції в глобальні готельні ланцюги.

В умовах посилення конкуренції та невизначеності готельні компанії стоять перед необхідністю вибору найдоцільнішої моделі розширення. Франчайзинг, горизонтальна та вертикальна інтеграція – це три концептуально різні підходи, кожен з яких має свої переваги та ризики. Недостатній рівень наукової розробки практичних механізмів реалізації цих стратегій, особливо з урахуванням локальних умов, створює серйозний бар'єр для ефективного стратегічного планування.

Особливої актуальності набуває проблема вибору оптимальної моделі розширення з огляду на доступні ресурси, рівень управлінської зрілості, тип цільового ринку, а також необхідність дотримання стандартів сервісу. Прийняття неадекватної стратегії може призвести до втрати капіталу, погіршення репутації бренду та зниження рівня клієнтської лояльності.

2. Огляд літературних джерел

У сучасних дослідженнях розширення готельного бізнесу дедалі більше уваги приділяється не лише традиційним стратегіям франчайзингу, горизонтальної та вертикальної інтеграції, але й впливу новітніх технологій, зокрема великих даних (Big Data), на ефективність цих стратегій. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України досліджено в статті Милько (2019) [1].

Дослідження Дмитришин Б. В. (2023) розкриває значення та важливість інновацій в умовах сучасного розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Виокремлено та класифіковано основні функції інновацій і технологічних новацій відповідно до їхньої ключової спрямованості в індустрії гостинності. Акцентовано увагу на необхідності врахування теорії поколінь і впровадження сучасних цифрових технологій при розробці та реалізації інноваційних рішень у готельно-ресторанній сфері [2].

Книга Marr (2016) надає практичні кейси використання великих даних у різних галузях, зокрема в готельному бізнесі, і підкреслює роль цифрових технологій у підтримці вертикальної інтеграції, коли компанії контролюють не лише операційну діяльність, а й цифрові платформи бронювання, маркетингові канали та взаємодію з клієнтами [3]. Цей аспект є ключовим для забезпечення єдності бренду і високого рівня сервісу в масштабних міжнародних мережах.

У статті Katal, Wazid та Goudar (2013) розглядаються проблеми і виклики, пов'язані з обробкою великих даних, що безпосередньо впливає на вибір та реалізацію стратегій розширення готельного бізнесу. Зокрема, автори вказують на необхідність інвестицій у технологічну інфраструктуру і кваліфіковані кадри для ефективного використання аналітичних можливостей, що є особливо актуальним для вертикальної інтеграції, яка вимагає значних ресурсів [4].

Отже, аналіз вказаних джерел свідчить, що успішне розширення готельного бізнесу сьогодні неможливе без інтеграції сучасних технологій обробки даних. Впровадження Big Data як у моделі франчайзингу, так і у стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції значно підвищує ефективність управління, знижує ризики та сприяє гнучкості адаптації до динамічних ринкових умов.

3. Постановка завдання

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз ефективності різних стратегій розширення готельного бізнесу – франчайзингу, горизонтальної та вертикальної інтеграції – в умовах сучасного конкурентного середовища, з урахуванням глобальних тенденцій, економічних ризиків та специфіки розвитку туристичної індустрії в Україні.

4. Методи та матеріали

У статті було використано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічне вивчення проблеми розширення готельного бізнесу з урахуванням франчайзингової моделі, горизонтальної та вертикальної інтеграції. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи аналізу економічних процесів і стратегічного управління.

Зокрема, метод системного аналізу було застосовано для виявлення взаємозв'язків між різними стратегіями розширення та факторами зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування готельного бізнесу. Порівняльний аналіз дозволив оцінити переваги, ризики та доцільність використання кожної стратегії – франчайзингу, горизонтальної й вертикальної інтеграції – у контексті ринкової динаміки та потреб споживачів. SWOT-аналіз застосовано для оцінки сильних і слабких сторін кожної моделі розширення, а також зовнішніх можливостей і загроз, що постають перед готельними підприємствами.

Матеріалами дослідження слугували наукові публікації провідних зарубіжних і вітчизняних авторів, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній (Statista, STR Global, Deloitte, Horwath HTL), нормативно-правові документи, а також офіційна статистика галузі гостинності. Крім того, використано результати власного експертного аналізу відкритих даних про діяльність готельних підприємств.

Застосування поєднання кількісних і якісних методів забезпечило комплексність підходу до дослідження та дало змогу сформулювати практичні висновки і рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії розширення готельного бізнесу в умовах сучасного ринку.

5. Результати та обговорення

Готельний бізнес у світі перебуває на етапі активного відновлення після глибокої кризи, спричиненої пандемією COVID-19. З 2022 року спостерігається стабільне зростання обсягів туристичних потоків, повернення ділового туризму та зростання попиту на інноваційні формати розміщення. За даними World Travel and Tourism Council (WTTC), у 2023 році сектор туризму та гостинності додав до глобального ВВП понад 9,5 трлн доларів США, що становить приблизно 9,1 % світового ВВП. У 2024 році очікується повне повернення готельної індустрії до допандемічного рівня за показниками завантаження, доходів на номер (RevPAR) та середньої ціни (ADR).

Серед ключових глобальних трендів розвитку готельної справи варто виділити цифровізацію сервісів, активне впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом та обслуговуванні клієнтів, зростаюче значення ESG-факторів (екологічність, соціальна відповідальність, корпоративне управління), а також розвиток гібридних форматів – наприклад, поєднання коворкінгів, готелів і житлових апартаментів. Значно зросла популярність брендованого франчайзингу, зокрема серед мереж Marriott, Hilton, Accor, IHG, де частка об'єктів, що працюють за франшизою, перевищує 60–70 % від загального портфеля.

Водночас у країнах, що розвиваються, зокрема в Україні, готельний бізнес розвивається нерівномірно та перебуває під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх викликів. Війна, енергетична нестабільність, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності туристів суттєво скоротили інвестиційну активність у галузі. За даними Державного агентства

розвитку туризму України, у 2023 році загальна кількість готелів і подібних закладів розміщення зменшилась на 7 % порівняно з 2021 роком, а середній рівень заповнюваності номерів у регіонах, де не ведуться бойові дії, становив лише 35–45 % (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка розвитку готельного господарства України (2019–2024 рр.)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
1. Кількість готельних об'єктів (од.)	1 674	1 527	1 462	1 211	1 145	~1 180
2. Кількість місць для розміщення (тис. місць)	133,2	126,7	121,5	99,3	94,0	~96,5
3. Середня завантаженість номерного фонду (%)	43	28	34	24	36	~39
4. Частка готелів, що працюють за франшизою (%)	8	9	10	11	13	~15
5. Частка внутрішнього туризму у загальному потоці (%)	53	68	72	89	91	~90
6. Інвестиції в готельну інфраструктуру (млн грн)	2 340	1 118	1 445	900	1 110	~1 300

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [5].

Попри складні умови, український готельний бізнес демонструє ознаки адаптивності та інноваційності. Особливо активно розвиваються невеликі бутік-готелі, апарт-готелі, а також об'єкти, орієнтовані на внутрішній туризм, військових, волонтерів та тимчасово переміщених осіб. Окремі оператори намагаються інтегруватися у міжнародні мережі через укладання договорів франчайзингу – прикладом може бути відкриття готелів під брендами Optima, Ibis, Best Western в окремих містах. До основних національних бар'єрів для розвитку готельної галузі належать: відсутність системної державної політики підтримки туристичної інфраструктури, низька інвестиційна привабливість, дефіцит кваліфікованого персоналу, а також слабка правова регламентація франчайзингових відносин. Однак відкритість до співпраці з міжнародними партнерами, впровадження сучасних технологій та формування нових ринкових ніш можуть створити фундамент для сталого відновлення галузі у післявоєнний період. Узагальнюючи, можна зазначити, що світовий готельний бізнес демонструє поступове зростання та переорієнтацію на інновації, стійкість та клієнтоорієнтованість, тоді як український сегмент перебуває в умовах глибокої трансформації. Подальший розвиток галузі в Україні значною мірою залежатиме від ефективної інтеграції у міжнародні готельні мережі, адаптації успішних стратегій франчайзингу та вдосконалення системи державного регулювання та підтримки бізнесу в секторі гостинності.

Франчайзинг як стратегія розширення має низку беззаперечних переваг, зокрема високу гнучкість, зниження потреби в прямих інвестиціях і швидкий вихід на нові ринки. Для франчайзера це – можливість масштабування бренду з мінімальним фінансовим навантаженням і розширення присутності без необхідності прямого управління всіма об'єктами. Франчайзі, своєю чергою, отримує доступ до впізнаваного бренду, операційної підтримки, маркетингових ресурсів і стандартизованих технологій обслуговування. Проте ця модель супроводжується ризиками втрати контролю над якістю послуг, репутаційними загрозами через недобросовісну поведінку окремих партнерів і складністю в підтриманні єдиних стандартів на глобальному рівні.

Горизонтальна інтеграція забезпечує зміцнення ринкових позицій за рахунок злиття або поглинання конкурентів, що дозволяє підвищити ефективність за рахунок економії на масштабі, зменшити рівень конкуренції, посилити переговорну силу з постачальниками та уніфікувати операційні процеси. Водночас основними недоліками горизонтальної інтеграції є потреба у значних капіталовкладеннях, ризик культурного конфлікту між організаціями, а також антиконкурентні обмеження, встановлені антимонопольними органами. У деяких випадках такі злиття можуть викликати проблеми з адаптацією управлінських структур, особливо якщо інтегровані готелі мають різні системи цінностей або бізнес-моделі.

Вертикальна інтеграція у готельному бізнесі дозволяє компанії контролювати більшу частину ланцюга створення вартості: від бронювання та маркетингу до харчування, логістики й персоналу. Перевагою такого підходу є зменшення залежності від посередників, покращення якості послуг та можливість створення унікальної клієнтської ціннісної пропозиції. Проте вертикальна інтеграція супроводжується високими фінансовими витратами, необхідністю глибокої експертизи у суміжних сферах та ризиком операційної неефективності в разі надмірної

централізації. Крім того, в умовах високої динаміки ринку надмірна вертикалізація може обмежити гнучкість компанії та її здатність до адаптації.

Загалом, кожна зі стратегій має свої обмеження, що визначають доцільність її застосування в конкретному контексті. Франчайзинг ефективний у періоди швидкого зростання, але менш придатний для повного контролю над продуктом. Горизонтальна інтеграція доцільна для консолідації ринку, проте може стати проблемною у випадку регуляторного тиску. Вертикальна інтеграція забезпечує довгострокову стабільність, але вимагає значного фінансового та управлінського ресурсу. Оптимальний вибір стратегії залежить від цілей розвитку готельного оператора, ресурсного потенціалу, конкурентного середовища та поточних викликів ринку. У практиці дедалі частіше зустрічаються комбіновані моделі, коли великі оператори поєднують франчайзинг з елементами горизонтальної чи вертикальної інтеграції для досягнення стратегічної стійкості й адаптивності до мінливих умов [6].

У світовій готельній індустрії провідні оператори, такі як Marriott International, Hilton Worldwide та Accor, успішно використовують стратегії франчайзингу, горизонтальної та вертикальної інтеграції, адаптуючи їх до особливостей ринків і глобальних тенденцій. Наприклад, Marriott за останні роки зосередилася на моделі франчайзингу та управління готелями, при цьому більшість об'єктів мережі працюють під відомими брендами, але перебувають у власності франчайзі або інвесторів. Такий підхід дозволяє компанії швидко масштабуватися і розширювати географію присутності, знижуючи капіталовкладення і операційні ризики. Окрім того, Marriott активно впроваджує вертикальну інтеграцію в частині цифрових платформ для бронювання, маркетингу та аналізу клієнтської поведінки, що підвищує якість сервісу та лояльність гостей (табл. 2).

Таблиця 2. Аналіз практичного застосування стратегій розширення готельного бізнесу

Стратегія	Міжнародні компанії (Marriott, Hilton, Accor)	Українські компанії (Optima, Premier Hotels)	Переваги та особливості	Основні виклики та обмеження
Франчайзинг	Широке використання франчайзингу для масштабування мережі; мінімальні інвестиції в нерухомість; збереження контролю над брендом через стандарти	Активне впровадження франчайзингу для швидкого розширення; локальні інвестори використовують бренд і стандарти	Швидке розширення мережі, мінімальні капіталовкладення, поширення бренду	Втрата контролю над якістю, ризики репутації через недобросовісних партнерів
Горизонтальна інтеграція	Масштабні злиття та поглинання (злиття Marriott-Starwood); розширення портфеля брендів і географії	Злиття та придбання локальних готелів для посилення ринкових позицій у регіонах	Консолідація ринку, підвищення конкурентоспроможності, ефект масштабу	Обмежена кількість великих злиттів; нестабільність ринку, регуляторні бар'єри
Вертикальна інтеграція	Розвиток власних цифрових платформ бронювання, маркетингу, управління ланцюгами послуг; підвищення якості та контролю	Обмежене застосування; більшість послуг аутсорсингу; фокус на зниженні операційних витрат	Підвищення якості послуг, контроль над ланцюгом створення вартості	Високі інвестиції, складність управління, обмежена гнучкість

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [7].

Горизонтальна інтеграція у міжнародних мережах часто відбувається через стратегічні поглинання та альянси. Так, наприклад, злиття Marriott і Starwood у 2016 році стало одним із найбільших у галузі, що дозволило консолідувати портфель брендів і зміцнити позиції у різних сегментах ринку – від економ до люксових готелів. Аналогічно Hilton активно розширює свій портфель через купівлю незалежних мереж і окремих готелів, що забезпечує їй масштаб і диверсифікацію ризиків.

В українському контексті основною стратегією розширення традиційно є франчайзинг, що пов'язано з обмеженими інвестиційними ресурсами та необхідністю швидкої адаптації до ринкових умов. Так, мережі, як Reikartz Hotel Group, активно розвивають франчайзингову модель, дозволяючи локальним інвесторам використовувати бренд та операційні стандарти компанії. Цей підхід допомагає розширювати географію і підвищувати стандарти обслуговування, зберігаючи при цьому мінімальні ризики для головного офісу. Однак, на відміну

від міжнародних гігантів, вертикальна інтеграція в Україні розвинена слабше – більшість компаній покладаються на аутсорсинг ключових послуг, що знижує контроль над якістю, але зменшує операційні витрати [2; 8].

Горизонтальна інтеграція в українському готельному бізнесі здебільшого реалізується через купівлю невеликих локальних готелів або їх об'єднання у невеликі мережі. Прикладом є деякі регіональні оператори, які консолідують портфель об'єктів для підвищення конкурентоспроможності та ефективності маркетингу. Однак масштабні злиття на національному рівні поки що не стали масовою практикою через нестабільність економічного та політичного середовища [9].

Порівняння практик міжнародних та українських готельних компаній демонструє, що у світі домінує комбінація франчайзингу з вертикальною інтеграцією цифрових і операційних процесів, тоді як в Україні переважає орієнтація на франчайзинг із частковим використанням горизонтальної інтеграції. Впровадження більш комплексних моделей розширення, зокрема вертикальної інтеграції, вимагає посилення інвестиційної привабливості, розвитку кваліфікованих управлінських кадрів та стабілізації регуляторного середовища. Практичний досвід міжнародних гравців може слугувати важливим орієнтиром для українських компаній у процесі формування сталих стратегій росту.

Вибір стратегії розширення готельного бізнесу має ґрунтуватися на масштабі підприємства, його ресурсному потенціалі, а також на специфіці економічного, правового та ринкового середовища, в якому функціонує компанія. Для великих міжнародних мереж доцільним є поєднання стратегій франчайзингу та вертикальної інтеграції, що дозволяє масштабуватися з мінімальними капіталовкладеннями і водночас зберігати високий рівень контролю над якістю послуг. Зокрема, розвиток власних цифрових платформ і систем управління дає змогу оперативно реагувати на зміну споживчих вподобань і підвищувати лояльність клієнтів [10–11].

Для середніх за розміром готельних підприємств оптимальним варіантом є активне використання франчайзингу, що відкриває доступ до перевірених бізнес-моделей, брендової підтримки та маркетингових ресурсів, яка дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з інвестиціями у власну інфраструктуру, а також швидко виходити на нові ринки. Водночас важливо ретельно підходити до вибору партнерів-франчайзі, забезпечуючи суворий контроль за дотриманням стандартів якості та корпоративної культури.

Малим готельним підприємствам рекомендовано розглядати горизонтальну інтеграцію як можливість консолідації зусиль на регіональному рівні, що сприятиме зниженню витрат на маркетинг, закупівлі та адміністративне управління. Об'єднання з іншими незалежними готелями або створення локальних мереж під спільним брендом може збільшити привабливість для гостей і підвищити конкурентоспроможність. Однак важливо враховувати регуляторні обмеження та необхідність налагодження ефективного механізму управління спільною діяльністю.

Правові аспекти також мають значний вплив на вибір стратегії. У країнах з чітким законодавством щодо франчайзингу і антимонопольних норм великі мережі можуть вільно впроваджувати комбіновані моделі розширення, тоді як у регіонах із нестабільною правовою системою доцільно уникати надмірної централізації власності та управляти ризиками через партнерські моделі. Крім того, необхідно враховувати податкові режими, вимоги до ліцензування та стандарти безпеки, що впливають на операційну діяльність.

Загалом, для успішного розширення готельних підприємств різного масштабу ключовим є баланс між контролем, ризиками та інвестиційною привабливістю обраної стратегії. Рекомендується застосовувати гнучкий підхід, комбінуючи елементи франчайзингу, горизонтальної та вертикальної інтеграції залежно від конкретних ринкових і внутрішніх умов, що сприятиме стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

6. Висновки

У ході дослідження було проаналізовано сучасні стратегії розширення готельного бізнесу – франчайзинг, горизонтальну та вертикальну інтеграцію, а також їх практичне застосування у світовому та національному контекстах. Франчайзинг виявився ефективним інструментом швидкого масштабування бренду з мінімальними інвестиційними ризиками, однак потребує

суворого контролю за дотриманням стандартів якості. Горизонтальна інтеграція дозволяє консолідувати ринок, підвищити конкурентоспроможність і скористатися ефектом масштабу, проте потребує значних ресурсів і врахування регуляторних обмежень. Вертикальна інтеграція сприяє підвищенню контролю над ланцюгом створення вартості, але має високу капіталомісткість і може знижувати гнучкість компанії. Практичний аналіз міжнародних готельних мереж і українських операторів свідчить про різницю у підходах, зумовлену різними рівнями розвитку ринків, інвестиційними можливостями та законодавчими умовами. Для готельних підприємств різного масштабу рекомендовано обирати стратегії, що враховують їхні внутрішні ресурси і зовнішнє середовище, з акцентом на комбіновані моделі розширення для підвищення стійкості та адаптивності бізнесу. Отже, впровадження збалансованої стратегії розширення, що поєднує переваги франчайзингу, горизонтальної та вертикальної інтеграції, є ключем до успішного розвитку готельного бізнесу в умовах сучасної конкурентної боротьби та динамічних ринкових змін.

References

1. Mylko, I. (2019). Kontseptualni zasady rozrobky stratehii rozvytku hotelno-restorannoho kompleksu Ukrainy [Conceptual bases for elaborating the strategy of hotel-restaurant complex development in Ukraine]. *Economic Forum*, *1*(4), 90–97. https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14 (in Ukrainian)
2. Dmytryshyn, B. V. (2023). Innovatsii yak vyznachalnyi faktor rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Innovations as a key factor in the development of the hotel and restaurant business]. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, *9*(42), 58–66. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).58-66 (in Ukrainian)
3. Marr, B. (2016). *Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results*. Wiley. http://doi.org/10.1002/9781119278825
4. Katal, A., Wazid, M., & Goudar, R. H. (2013). Big data: Issues, challenges, and technologies. In *2013 International Conference on Emerging Trends and Applications in Computer Science (ETACS)* (pp. 404–409). IEEE. http://dx.doi.org/10.1109/IC3.2013.6612229
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). https://www.ukrstat.gov.ua (in Ukrainian)
6. Ranjan, J., & Foropon, C. (2021). Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*, (56), 102231. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102231
7. Paska, M., Hrafska, O., & Zapisotskyi, A. (2023). Sotsialno-kulturni problemy upravlinnia yakistiu na pidpryiemstvakh industrii hostynnosti [Socio-cultural problems of quality management at hospitality industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-125 (in Ukrainian)
8. Batini, C., Cappiello, C., Francalanci, C., & Maurino, A. (2012). Methodologies for data quality assessment and improvement. *ACM Computing Surveys*, *44*(3), 1–51. https://doi.org/10.1145/1541880.1541883
9. Nod, O. L., & Berghauer, O. O. (2024). Zbalansovanyi rehionalnyi rozvytok turyzmu ta hotelno-restorannoho biznesu [Balanced regional development of tourism and the hotel-restaurant business]. Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii – *Journal of Management, Economics and Technology*, (2), 51–62. https://repo.btu.kharkiv.ua/items/6bcb3d83-747d-4627-9204-7d7e25e7b2b9 (in Ukrainian)
10. Arizkha, Y. F., Prayitno, G., Dinanti, D., Biloshkurskyi, M. V., Hiddlestone-Mumford, J., Illingworth, J., Pant, S. C., Atkinson, C., & Li, S. (2023). The Effect of Social Capital Relations and Community Participation in the Development of the Bejijong Tourism Village, Indonesia. *Journal of Regional and Rural Studies*, *1*(2), 46–56. https://doi.org/10.21776/rrs.v1i2.18
11. Zikopoulos, P., Eaton, C., deRoos, D., Deutsch, T., & Lapis (2011). *Understanding big data: Analytics for enterprise class Hadoop and streaming data*. McGraw-Hill Education. https://personal.utdallas.edu/~axn112530/cs6350/Understanding_BigData.pdf

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Інтеграція концепції безпечного туризму у стратегії сталого розвитку регіонального готельно-ресторанного бізнесу

Тетяна В. Зубехіна [1]* • Юлія О. Шейко [2]

[1] *Луцький національний технічний університет (Україна). Доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, канд. пед. наук, доцент.*

[2] *Луцький національний технічний університет (Україна). Доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, канд. екон. наук, доцент.*

* ***Автор-кореспондент,*** e-mail: t.zubekhina@lntu.edu.ua

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.08

Авторське право
© 2025 авторів

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

У сучасному світі, де туристична індустрія є не лише динамічним сектором глобальної економіки, а й невід'ємним елементом регіональних суспільних систем, виникають системні виклики, пов'язані з безпекою туризму. Ці виклики охоплюють широкий спектр аспектів: від соціально-економічних та політико-правових до екологічних та соціокультурних детермінант. Глобальні виклики, такі як пандемії, природні катаклізми та геополітична нестабільність (особливо актуальна для України), кардинально змінили ландшафт туристичної індустрії. Тепер безпека є не просто бажаною опцією, а критично важливою умовою, що визначає рішення мандрівників та життєздатність туристичних дестинацій. Це стосується насамперед регіонального готельно-ресторанного бізнесу, який є ключовим драйвером економічного та соціального добробуту на місцевому рівні. Традиційні підходи до сталого розвитку, зосереджені на екологічних, соціальних та економічних аспектах, тепер вимагають інтеграції концепції безпечного туризму, що стає очевидною та невідкладною потребою. Безпека туризму набуває системоформувального характеру, виступаючи як ключова споживча властивість туристичної послуги. Лише за умови її гарантування інші атрибути та цінності туристичного продукту можуть бути реалізовані повною мірою, що робить безпеку фундаментальною передумовою для привабливості туристичного досвіду. Результати дослідження показують, що інтеграція концепції безпечного туризму у стратегії сталого розвитку регіонального готельно-ресторанного бізнесу передбачає взаємозв'язок між безпековими аспектами, соціально-економічною стабільністю та якістю туристичного продукту. Визначено такі ключові можливості та механізми інтеграції: підвищення конкурентоспроможності та іміджу регіону, зростання інвестиційної привабливості, посилення міжсекторального партнерства, підвищення кваліфікації персоналу, цифровізація безпеки, а також адаптація маркетингу туристичних послуг та інституційна підтримка. Впровадження чітких протоколів безпеки, тісна взаємодія з місцевими органами влади, правоохоронними органами та службами ДСНС, а також використання цифрових інструментів (мобільні додатки, онлайн-моніторинг) є критично важливими для підвищення рівня безпеки туристичних послуг в українських регіонах. Крім того, обов'язковим є підвищення кваліфікації персоналу з домедичної допомоги та кризового реагування, а також забезпечення інформаційної прозорості для туристів, що сприяє формуванню довіри та прийняттю обґрунтованих рішень. Стаття наголошує на необхідності розвитку комплексних регіональних туристичних продуктів та формування туристичних кластерів для ефективного просування та досягнення сталого розвитку індустрії гостинності в Україні в умовах сучасних викликів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

безпечний туризм, сталий розвиток, регіональний готельно-ресторанний бізнес, безпека, управління ризиками, цифровізація, міжсекторальне партнерство, Україна, воєнний стан, адаптивні стратегії, туристична дестинація.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Integration of the Concept of Safe Tourism into the Sustainable Development Strategy of the Regional Hotel and Restaurant Business

Tetiana Zubekhina [1]* • Yuliia Sheiko [2]

[1] *Lutsk National Technical University (Ukraine). Associate Professor, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, PhD in Education, Associate Professor.*

[2] *Lutsk National Technical University (Ukraine). Associate Professor, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, PhD in Economics, Associate Professor.*

*** *Corresponding Author,*** e-mail: t.zubekhina@lntu.edu.ua

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.08

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

In the modern world, where the tourism industry is not only a dynamic sector of the global economy, but also an integral element of regional social systems, systemic challenges related to tourism security arise. These challenges cover a wide range of aspects: from socio-economic and political-legal to environmental and socio-cultural determinants. Global challenges, such as pandemics, natural disasters and geopolitical instability (especially relevant for Ukraine), have radically changed the landscape of the tourism industry. Now security is not just a desirable option, but a critically important condition that determines the decisions of travelers and the viability of tourist destinations. This applies primarily to the regional hotel and restaurant business, which is a key driver of economic and social well-being at the local level. Traditional approaches to sustainable development, focused on environmental, social and economic aspects, now require the integration of the concept of safe tourism, which is becoming an obvious and urgent need. Tourism safety is becoming a system-forming character, acting as a key consumer property of a tourist service. Only if it is guaranteed can other attributes and values of the tourist product be fully realized, which makes safety a fundamental prerequisite for the attractiveness of the tourist experience. The results of the study show that the integration of the concept of safe tourism into the strategy for sustainable development of the regional hotel and restaurant business involves the relationship between safety aspects, socio-economic stability and the quality of the tourist product. The following key opportunities and mechanisms for integration have been identified: increasing the competitiveness and image of the region, increasing investment attractiveness, strengthening inter-sectoral partnerships, improving staff skills, digitalization of security, as well as adapting the marketing of tourist services and institutional support. The implementation of clear safety protocols, close cooperation with local authorities, law enforcement agencies and the State Emergency Service, as well as the use of digital tools (mobile applications, online monitoring) are critical to improving the safety of tourism services in Ukrainian regions. In addition, it is mandatory to improve the skills of first aid and crisis response personnel, as well as ensure information transparency for tourists, which contributes to building trust and making informed decisions. The article emphasizes the need to develop comprehensive regional tourism products and form tourism clusters for effective promotion and achieving sustainable development of the hospitality industry in Ukraine in the face of modern challenges.

KEYWORDS

safe tourism, sustainable development, regional hotel and restaurant business, security, risk management, digitalization, intersectoral partnership, Ukraine, martial law, adaptive strategies, tourist destination.

1. Вступ

У світлі сучасних соціо-економічних реалій, туристична індустрія постає не лише як високо-динамічний сектор глобальної економіки, але й як інтегральний компонент регіональних суспільних систем. Проте, паралельно з експоненційним зростанням та територіальною експансією туристичної активності, актуалізуються системні виклики, пов'язані з безпекою туризму. Ці виклики охоплюють широкий спектр аспектів: від соціально-економічних та політико-правових до екологічних та соціокультурних детермінант.

Диспропорції у розвитку сучасного туризму особливо виразно маніфестуються на регіональному рівні, зокрема у великих туристичних хабах та прикордонних зонах. Стає очевидним, що інтенсифікація туристичного бізнесу без адекватного врахування регіональних особливостей соціо-економічного розвитку може спричинити деструктивні наслідки для локальної економічної та соціальної сфери. Це підкреслює необхідність розробки збалансованих стратегій, що інтегрують потенціал розвитку з превентивними заходами для мінімізації негативних екстерналій.

Сучасний світ, позначений глобальними викликами від пандемій та природних катаклізмів до геополітичної нестабільності, кардинально змінив ландшафт туристичної індустрії. Тепер безпека не просто бажана опція, а критично важлива умова, що лежить в основі прийняття рішень мандрівниками та визначає життєздатність туристичних дестинацій. Це особливо актуально для регіонального готельно-ресторанного бізнесу, який часто є ключовим драйвером економічного розвитку та соціального добробуту на місцевому рівні. У той час як традиційні підходи до сталого розвитку зосереджувалися на екологічних, соціальних та економічних аспектах, необхідність інтеграції концепції безпечного туризму стає очевидною і невідкладною.

Стрімкі соціокультурні трансформації останніх десятиліть, що характеризуються зміною способів життя та пріоритетів сучасного суспільства, зумовили переосмислення парадигм організації дозвілля. Популяризація активного відпочинку та зростання рівня добробуту населення економічно розвинених країн об'єктивно спричинили масовість різноманітних видів рекреаційної та туристичної діяльності.

У цьому контексті безпека туризму набуває системо-формувального характеру, оскільки вона може бути інтерпретована як ключова споживча властивість (core attribute) туристичної послуги. Лише за умови її гарантування інші атрибути та споживчі цінності туристичного продукту можуть бути реалізовані у повній мірі. Таким чином, безпека виступає не як факультативний елемент, а як фундаментальна передумова для забезпечення цілісності та привабливості туристичного досвіду.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз останніх досліджень та публікацій щодо інтеграції концепції безпечного туризму у стратегії сталого розвитку регіонального готельно-ресторанного бізнесу в Україні демонструє посилену увагу до цієї проблематики, особливо в контексті викликів, пов'язаних з пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ. Чепурда Л. та ін. (2024) досліджують сутність і значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі, особливо в умовах невизначеності та кризи, спричинених пандемією та війною в Україні. Вона пропонує заходи та ефективні інструменти маркетингу для формування стратегічних пріоритетів та досягнення збалансованого розвитку в індустрії гостинності [1]. У статті Мельниченко С. та ін. (2020) підкреслюється необхідність використання технологій форсайту для прогнозування розвитку економічних систем, зокрема туристичного сектору, що є надзвичайно вразливим до глобальних криз. На основі опитування експертів за методом Дельфі було сформовано шість стратегічних пріоритетів розвитку українського туризму до 2030 року, прогнозуючи повернення до докризових показників протягом 1-3 років після завершення пандемії та пропонуючи архітектоніку форсайт-платформи для зміцнення його позицій [2]. Матвійчук Л. Ю. та ін. аналізують поточний стан та перспективи розвитку індустрії гостинності регіонів України, виявляючи деструктивний вплив багатьох зовнішніх факторів, зокрема наслідків російської агресії. Вона доводить, що майбутній розвиток залежить від відновлення інфраструктури,

формування комплексних регіональних туристичних продуктів та створення туристичних кластерів для ефективного просування на національному та міжнародному рівнях [3].

Стаття Нікітенко К. (2025). присвячена розробці уніфікованого підходу до менеджменту безпеки туризму, інтегруючи фізичну, економічну, соціальну та інформаційну безпеку. Вона акцентує на важливості превентивних заходів, сучасних технологій та комплексного управління ризиками для забезпечення захисту туристів і сталого розвитку галузі [4]. Якименко-Терещенко Н. В. у монографії проводить дослідження та розробку науково-практичних рекомендацій щодо стратегій сталого розвитку індустрії туризму та готельного бізнесу в Україні. Вона аналізує вплив війни, визначає вектори розвитку та пропонує пріоритети для повоєнного періоду, зокрема через розвиток сільського туризму та стратегічне партнерство[5]. Дослідження Горбаль Н. І. та Ломага Ю. Р полягає у розробці пропозицій для українських підприємств щодо адаптації принципів циркулярної економіки для сталого розвитку, ґрунтуючись на аналізі досвіду країн ЄС, з подальшим формуванням рекомендацій щодо впровадження безвідходних технологій та циркулярних бізнес-моделей [6].

3. Постановка завдання

Мета статті – дослідити можливості та механізми інтеграції концепції безпечного туризму у стратегії сталого розвитку регіонального готельно-ресторанного бізнесу, а також визначити практичні інструменти підвищення рівня безпеки туристичних послуг з урахуванням специфіки українських регіонів.

4. Методи та матеріали

У дослідженні інтеграції концепції безпечного туризму у стратегії сталого розвитку регіонального готельно-ресторанного бізнесу було використано комплексний підхід, що поєднує якісні та кількісні методи. Матеріали дослідження включали офіційну статистику, нормативну базу, наукові публікації, аналітичні звіти та дані, зібрані під час проведення експертних опитувань. Особлива увага приділялася даним, що відображають регіональну специфіку України, а також інформації про вплив останніх глобальних та локальних викликів на туристичну індустрію.

5. Результати та обговорення

Інтеграція концепції безпечного туризму у стратегії сталого розвитку регіонального готельно-ресторанного бізнесу передбачає взаємозв'язок між безпековими аспектами, соціально-економічною стабільністю та якістю туристичного продукту. На основі проведеного аналізу було виокремлено основні категорії впливу, що визначають потенціал реалізації відповідної інтеграції (таблиця 1).

По-перше, конкурентоспроможність регіону зростає завдяки впровадженню чітких стандартів безпеки в закладах гостинності, що підвищує рівень довіри з боку туристів і стимулює збільшення попиту на послуги HoReCa-сектору. У свою чергу, формування позитивного іміджу регіону як безпечної туристичної дестинації сприяє зміцненню його позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Важливим аспектом є також підвищення інвестиційної привабливості: регіони з налагодженими механізмами забезпечення туристичної безпеки частіше розглядаються як стабільне середовище для реалізації довгострокових проєктів у готельно-ресторанній сфері. Реалізація таких стратегій можлива завдяки міжсекторальному партнерству між органами влади, бізнесом і громадськістю, що формує стійку інституційну платформу для впровадження заходів безпеки.

Не менш значущим чинником є підвищення рівня підготовки персоналу, що безпосередньо взаємодіє з туристами. Навчання основам кризового менеджменту, домедичної допомоги, психологічної підтримки та використання цифрових систем оповіщення істотно підвищує якість обслуговування. У цьому контексті цифровізація безпеки виступає важливим інструментом:

мобільні додатки, системи онлайн-моніторингу та інші технологічні рішення дозволяють оперативно реагувати на можливі загрози.

Крім того, туристичний маркетинг із безпековим акцентом стає дедалі більш актуальним: просування сертифікованих і безпечних об'єктів готельно-ресторанної сфери створює додану вартість для регіону. Завершальним елементом є інституційна підтримка, яка проявляється у формуванні нормативно-правової бази, стратегічного планування та включення безпекових критеріїв у системи оцінювання якості туристичних послуг.

Таким чином, поєднання зазначених можливостей і механізмів створює основу для ефективного вбудовування безпеки як ключового елементу у стратегії сталого розвитку регіонального туризму та готельно-ресторанного бізнесу, особливо в умовах сучасних викликів безпекового характеру в Україні.

Таблиця 1. Можливості та механізми інтеграції концепції безпечного туризму у стратегії сталого розвитку регіонального готельно-ресторанного бізнесу

Категорія впливу	**Ключові можливості інтеграції**	**Механізми реалізації в контексті сталого розвитку**
Конкурентоспроможність регіону	Зростання привабливості туристичних дестинацій за рахунок забезпечення належного рівня безпеки	Впровадження систем сертифікації об'єктів HoReCa за безпековими критеріями; стандартизація процесів безпечного обслуговування
Імідж регіону	Формування позитивного туристичного образу території	Створення бренду «безпечна дестинація»; інформаційно-комунікаційні кампанії з акцентом на надійність і безпечність
Інвестиційна привабливість	Розширення можливостей залучення внутрішніх та зовнішніх інвесторів у сферу гостинності	Інтеграція безпеки в регіональні стратегії розвитку; сприяння публічно-приватному партнерству в сфері інфраструктурного забезпечення
Міжсекторальне партнерство	Посилення міжінституційної взаємодії між владою, бізнесом і громадою	Створення координаційних платформ з питань безпеки туризму; формалізація алгоритмів дій у кризових ситуаціях
Підготовка персоналу	Підвищення рівня кваліфікації працівників готельно-ресторанної сфери у сфері безпеки	Проведення тренінгів, сертифікаційних програм, навчання з кризового реагування, основ медичної допомоги
Цифровізація безпеки	Розширення можливостей інформування туристів і попередження ризиків	Розробка мобільних додатків, впровадження цифрових систем моніторингу, онлайн-оповіщення про надзвичайні події
Маркетинг туристичних послуг	Посилення довіри до готельно-ресторанної інфраструктури через прозорість безпекових умов	Розробка рекламних кампаній з акцентом на безпечність сервісу; просування сертифікованих маршрутів і об'єктів
Інституційна підтримка	Формування нормативно-правових та стратегічних основ сталого й безпечного туризму	Розробка місцевих стратегій безпеки у сфері туризму, інтеграція безпекових показників у систему оцінювання якості туристичних послуг

Джерело: розроблено авторами.

Як видно з табл. 1, підходи до регулювання віртуальних активів відрізняються залежно від юрисдикції, проте можна виокремити певні спільні тенденції: розмежування віртуальних активів за їх функціональним призначенням, запровадження спеціальних режимів для різних видів віртуальних активів, а також посилення вимог щодо запобігання відмиванню коштів та фінансуванню тероризму.

Застосування вищезгаданих можливостей та механізмів інтеграції концепції безпечного туризму є критично важливим для всіх регіонів України, проте особливо актуальним стає їх аналіз у контексті конкретної території. Волинська область, з її унікальним географічним положенням, багатим природним та історико-культурним потенціалом, а також поточними безпековими викликами, слугує яскравим прикладом того, як ці теоретичні засади можуть бути

втілені в практичні дії. Розглянемо, як специфіка Волині впливає на розвиток індустрії гостинності та які практичні інструменти можуть бути застосовані для підвищення рівня безпеки туристичних послуг саме в цьому регіоні. За даними департаменту економічної політики Луцької міської ради, на території громади працює 469 об'єктів, що становлять заклади готельно-ресторанного типу і громадського харчування (рис. 1).

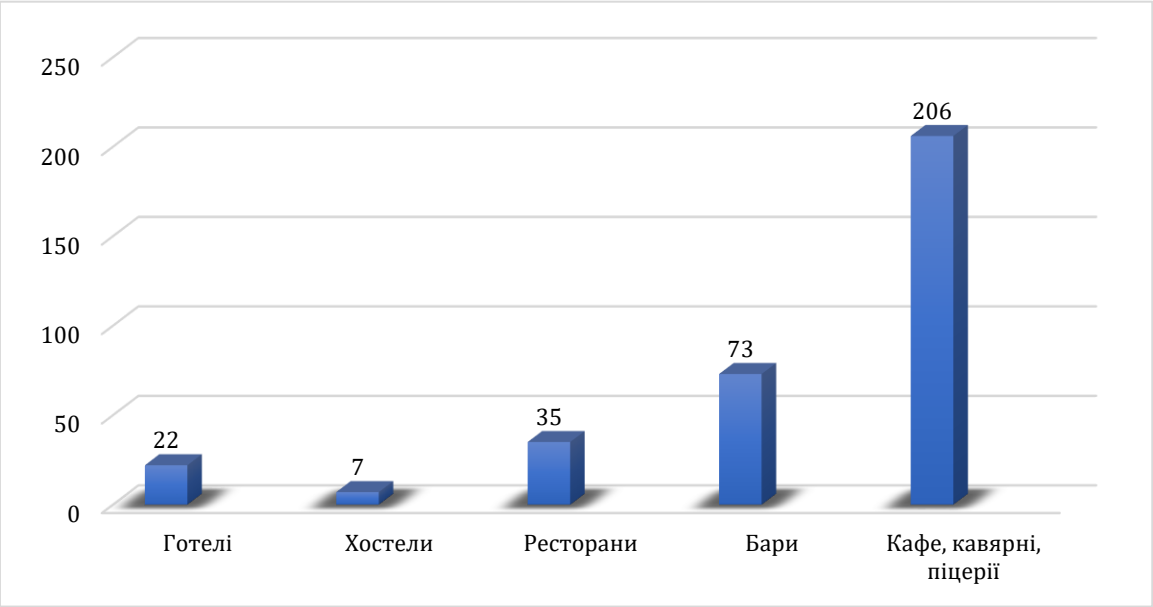


Рис. 1. Кількісні показник закладів індустрії гостинності Луцької громади станом на січень 2023 року

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [7].

На платформі Booking.com зареєстровано 338 готелів у Волинській області. Це свідчить про значну кількість закладів розміщення, які доступні для бронювання онлайн. Важливо зазначити, що ця цифра може не охоплювати всі заклади, особливо менші, приватні, або ті, що не використовують онлайн-платформи. Одним з показників активності галузі туризму є туристичний збір. За підсумками січня-квітня 2025 року до місцевих бюджетів Волинської області надійшло 1 мільйон 313 тисяч гривень туристичного збору, що на 17,4% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Це може свідчити про поступове відновлення або переорієнтацію на внутрішній туризм. У І півріччі 2023 року Волинь зібрала 1 млн 253 тис. грн туристичного збору [7]. Активні бойові дії та потенційні загрози суттєво змінюють туристичні потоки та функціонування закладів. Деякі підприємства можуть бути закриті, переорієнтовані або працювати в обмеженому режимі. Заклади розміщення можуть використовуватися для тимчасового проживання ВПО, що впливає на їхнє традиційне завантаження та статистику туристичних послуг.

З урахуванням поточної ситуації та специфіки українських регіонів, підвищення рівня безпеки туристичних послуг вимагає комплексного підходу, що включає як традиційні, так і адаптовані до викликів часу інструменти. По-перше, життєво важливою є розробка та впровадження чітких протоколів безпеки та екстреного реагування, включаючи детальні інструкції для персоналу щодо дій у разі повітряних тривог, надзвичайних ситуацій, природних лих чи інших загроз, а також наявність обладнаних укриттів. По-друге, для регіонального готельно-ресторанного бізнесу критично важливим стає тісна взаємодія з місцевими органами влади, правоохоронними органами, службами ДСНС та військовими адміністраціями, що дозволяє отримувати оперативну інформацію про зміни в безпековій ситуації, координувати дії та використовувати їхні ресурси для забезпечення захисту туристів. По-третє, впровадження цифрових інструментів відіграє ключову роль: мобільні додатки з оповіщеннями про повітряну тривогу («Повітряна тривога»), інтерактивні карти з позначенням укриттів та безпечних маршрутів, системи онлайн-моніторингу ризиків та оперативні канали зв'язку для туристів (наприклад, цілодобові гарячі лінії). По-четверте, підвищення кваліфікації персоналу щодо надання першої домедичної допомоги, психологічної підтримки та володіння навичками

реагування на кризові ситуації є обов'язковим. Нарешті, інформаційна прозорість та постійне інформування туристів про поточну безпекову ситуацію в регіоні, потенційні ризики та необхідні заходи обережності, а також надання рекомендацій щодо страхування, яке покриває військові ризики, формують довіру та дозволяють мандрівникам приймати обґрунтовані рішення, що є фундаментом безпечного та сталого туризму в Україні. Пропонуємо перелік практичних інструментів підвищення рівня безпеки туристичних послуг з урахуванням специфіки українських регіонів (включаючи сучасні виклики, такі як воєнний стан, внутрішнє переміщення осіб, локальні ризики тощо) (рис. 2).

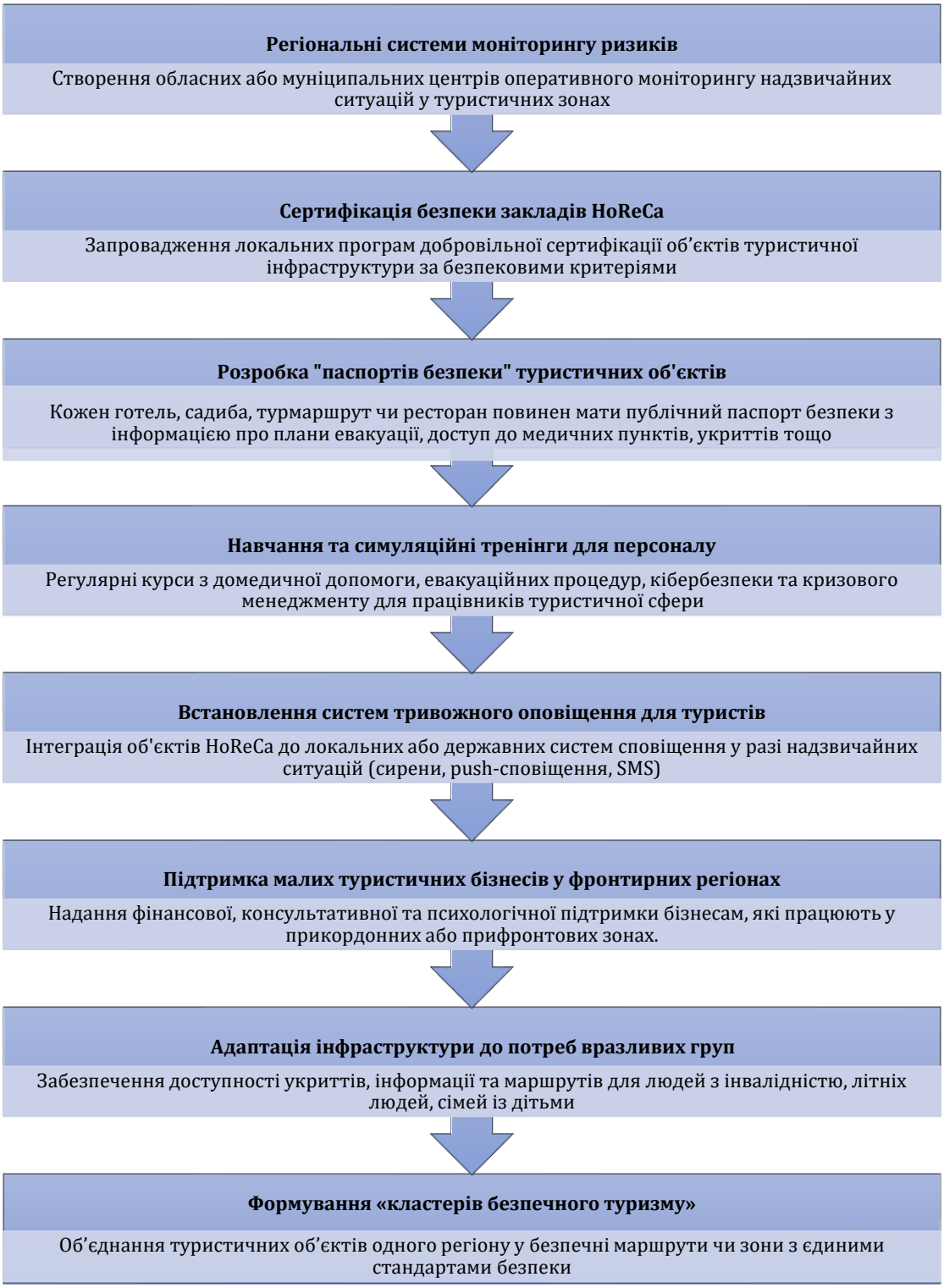


Рис. 2 Практичні інструменти підвищення рівня безпеки туристичних послуг

Джерело: сформовано авторами.

Це дослідження є логічним продовженням та поглибленням попередніх наукових напрацювань авторів у сфері сталого розвитку туристичної галузі. У попередніх працях акцент було зроблено на аналізі стратегічних підходів до формування конкурентоспроможного регіонального готельно-ресторанного бізнесу, механізмах його адаптації до змін ринкового середовища, а також на розробці інструментів впровадження принципів сталого розвитку. Новий етап дослідження зосереджений на актуалізації безпекових аспектів у контексті нових глобальних викликів (зокрема, пандемічних, соціально-політичних та кліматичних ризиків), що зумовило необхідність інтеграції концепції безпечного туризму як невід'ємного елементу сталих стратегій розвитку. Таким чином, робота логічно розширює наукову базу, закладену раніше, доповнюючи її інноваційними підходами до управління ризиками в туристичній індустрії та формуванням довгострокової довіри споживачів до регіональних готельно-ресторанних послуг [8–10].

6. Висновки

Аналіз поточних викликів та дослідження можливостей інтеграції концепції безпечного туризму у стратегії сталого розвитку регіонального готельно-ресторанного бізнесу в Україні чітко засвідчують, що безпека стала невід'ємним і фундаментальним елементом життєздатності галузі. В умовах глобальних криз, зокрема пандемії та повномасштабної війни, традиційні підходи до сталого розвитку мають бути доповнені посиленими безпековими аспектами, що охоплюють фізичний, економічний, соціальний та інформаційний виміри.

Проведене дослідження підкреслює, що успішна інтеграція безпекового компоненту в стратегії готельно-ресторанного бізнесу є ключовою для підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості регіонів. Це вимагає розробки та впровадження чітких протоколів безпеки та екстреного реагування, тісної співпраці з місцевими органами влади, активного використання цифрових інструментів для моніторингу та інформування, а також постійного підвищення кваліфікації персоналу. Особливу увагу слід приділяти розвитку внутрішнього та сільського туризму, які можуть бути більш гнучкими у адаптації до мінливих безпекових умов.

Таким чином, формування позитивного іміджу України як безпечної туристичної дестинації, що ґрунтується на комплексній системі менеджменту безпеки, стане запорукою її сталого розвитку в повоєнний період. Це дозволить не лише відновити туристичні потоки, але й забезпечити довгострокову стійкість та процвітання регіонального готельно-ресторанного бізнесу, сприяючи загальному соціально-економічному відродженню країни.

References

1. Chepurda, L., Chepurda, H., & Matviichuk, L. (2024). Dosvid zastosuvannya innovatsiynykh tekhnolohiy v praktytsi realizatsiyi metodiv stratehichnoho marketynhu v turyzmi ta hotelno-restorannomu biznesi [Experience of applying innovative technologies in the practice of implementing strategic marketing methods in tourism and hotel and restaurant business]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, *2*(12), 68–78. https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.9 (in Ukrainian)
2. Melnychenko, S., Boiko, M., Okhrimenko, A., Bosovska, M. & Mazaraki, N. (2020). Foresight technologies of economic systems: evidence from the tourism sector of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management, 18*(4), 303–318. https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.25 (in Ukrainian)
3. Matviichuk, L., Smochko, N., & Ilyina, O. (2022) Perspektyvy rozvytku industrii hostynnosti rehioniv Ukrainy v suchasnykh umovakh [Prospects for the development of the hospitality industry in the regions of Ukraine in the current conditions]. *Economic Sciences. Series "Regional economy", 19*(75), 174–182. https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-20 (in Ukrainian)
4. Nikitenko, K. (2025). Doslidzhennya naukovykh pidkhodiv do formuvannya definitsiyi «menedzhment bezpeky turyzmu [Research on scientific approaches to forming the definition of «Tourism security management»]. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, (22), 323–330. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.37 (in Ukrainian)
5. Yakymenko-Tereshchenko N. V., & Nosyrev O. O. (2024). *Stratehichni priorytety turyzmu i hotelnoho biznesu v kontseptsiyi staloho rozvytku rehioniv: monohrafiya* [Strategic priorities of tourism and hotel business in the

concept of sustainable development of regions]. Kharkiv: NTU "KhPI". https://doi.org/10.20998/978-617-05-0488-3 (in Ukrainian)

6. Horbal, N. I., & Lomaga, Yu. R. (2022). Tsyrkulyarna ekonomika – osnova staloho rozvytku pidpryyemstv [Circular economy – the basis of sustainable development of enterprises]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic", 1*(9), 9–23. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2022_6_1_4 (in Ukrainian)
7. Department of Economic Policy of the Lutsk City Council. (n.d.). *General information*. https://www.lutskrada.gov.ua/departments/economic-policy-dept (in Ukrainian)
8. Zubekhina, T. (2025). Rehionalna otsinka tendentsiy rozvytku subiektiv kulturnoho turyzmu. [Regional assessment of development trends of cultural tourism entities]. *Investments: Practice and Experience*, (9), 88–94. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.88 (in Ukrainian)
9. Zubekhina, T., & Matviichuk, L. (2025). Methods for assessing the balanced development of entrepreneurship in the field of cultural tourism. *Economic Forum*, *15*(1), 74–82. https://doi.org/10.62763/ef/1.2025.74.
10. Zubekhina, T., Matviichuk, L., Korsak, V., & Smal, B. (2025) Hospitality industry during global crisis: economic impacts and strategic approaches to development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *2*(61), 554–565. https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4705

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Формування інвестиційної привабливості туристичної галузі в умовах економічної трансформації

Олександр О. Носирєв [1 *]

[1] *Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Україна). Доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу, к. геогр. н., доцент.*

*** *Автор-кореспондент,*** e-mail: oleksandr.nosyriev@khpi.edu.ua

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.11

Авторське право
© 2025 автора

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено дослідженню процесу формування інвестиційної привабливості туристичної галузі в умовах економічної трансформації. Метою роботи є виявлення основних напрямів підвищення інвестиційної активності у туристичному секторі, що забезпечують його сталий розвиток, модернізацію та інноваційний поступ. В основі дослідження лежить комплексний підхід, який поєднує аналіз теоретичних концепцій, регіональний аналіз особливостей розвитку внутрішнього туризму та оцінку чинників, що впливають на інвестиційну привабливість. Акцентується увага на необхідності інтегрованого підходу до управління інвестиційним процесом й створенні стабільного інвестиційного клімату. Результати дослідження свідчать, що для ефективного залучення інвестицій необхідно інтегрувати інноваційні технології, цифровізацію сервісів та екологічні стандарти, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності галузі. Представлено послідовність кроків залучення інвестицій у туристичну галузь, що базується на виявленні сильних сторін регіонів, аналізі ресурсної бази та формуванні загального бачення розвитку галузі. Зазначається, що створення прозорих умов для інвесторів, впровадження пільгових механізмів фінансування, а також активна презентація туристичного потенціалу за кордоном є ключовими факторами підвищення інвестиційної привабливості. Підкреслено, що послідовне впровадження комплексних заходів у поєднанні з активною міжнародною комунікацією створює умови для збільшення інвестиційних потоків, що, своєю чергою, сприяє модернізації інфраструктури, розвитку регіонів й посиленню соціально-економічного потенціалу країни. Дослідження окреслює перспективи формування високотехнологічної, інноваційно орієнтованої та соціально відповідальної туристичної галузі, яка відіграватиме важливу роль у постконфліктному відновленні та розвитку національної економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

туризм, інвестиційна привабливість, інвестиційний потенціал, туристична галузь, інвестиційний клімат, економічна трансформація, регіональний розвиток, залучення інвестицій, внутрішній туризм.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Formation of Investment Attractiveness of the Tourism Industry in Conditions of Economic Transformation

Oleksandr Nosyriev [1] *

[1] *National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Tourism and Hotel and Hospitality Business, PhD in Geographical Sciences, Associate Professor.*

*** *Corresponding Author,*** e-mail: oleksandr.nosyriev@khpi.edu.ua

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.11

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

The article is devoted to the study of the process of forming the investment attractiveness of the tourism industry in the conditions of economic transformation. The aim of the work is to identify the main directions of increasing investment activity in the tourism sector, ensuring its sustainable development, modernization and innovative progress. The study is based on a comprehensive approach that combines the analysis of theoretical concepts, regional analysis of the features of the development of domestic tourism and assessment of factors affecting investment attractiveness. The emphasis is on the need for an integrated approach to managing the investment process and creating a stable investment climate. The results of the study show that for effective investment attraction it is necessary to integrate innovative technologies, digitalization of services and environmental standards that contribute to increasing the competitiveness of the industry. The sequence of steps for attracting investment in the tourism industry is presented, which is based on identifying the strengths of the regions, analyzing the resource base and forming a general vision of the development of the industry. It is noted that the creation of transparent conditions for investors, the introduction of preferential financing mechanisms, as well as the active presentation of tourism potential abroad are key factors in increasing investment attractiveness. It is emphasized that the consistent implementation of comprehensive measures in combination with active international communication creates conditions for increasing investment flows, which, in turn, contributes to the modernization of infrastructure, the development of regions and the strengthening of the socio-economic potential of the country. The study outlines the prospects for the formation of a high-tech, innovation-oriented and socially responsible tourism industry, which will play an important role in post-conflict recovery and development of the national economy.

KEYWORDS

tourism, investment attractiveness, investment potential, tourism industry, investment climate, economic transformation, regional development, investment attraction, domestic tourism.

1. Вступ

Туристична галузь відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку регіонів, виступаючи потужним фактором формування робочих місць, стимулювання інфраструктурних проєктів та підвищення загального рівня життя населення. У сучасних умовах економічної трансформації, посиленої глобальними викликами та внутрішніми структурними змінами, підвищення інвестиційної привабливості туристичного сектору набуває особливої актуальності. Ефективне залучення капіталу стає не лише запорукою відновлення галузі, але й фактором її модернізації, інноваційного розвитку та диверсифікації пропозицій. Тому актуальною є потреба у розробці концептуальних підходів до формування інвестиційної привабливості туристичної галузі з урахуванням сучасних викликів і можливостей, а також активізація інвестиційної діяльності через аналіз регіонального потенціалу і внутрішніх резервів туристичного сектору.

В останні роки туристична галузь України зазнала суттєвої трансформації, тимчасово переорієнтувавшись із задоволення рекреаційних потреб на виконання гуманітарних функцій. Натомість традиційних напрямів діяльності, таких як організація відпочинку, міжнародний туризм чи готельний сервіс, індустрія забезпечує прихисток для внутрішньо переміщених осіб, підтримує реабілітаційні ініціативи для дітей й долучається до евакуаційних заходів у постраждалих регіонах. Втрата прибутків у більшості компаній (до 50 %) та мобілізація значної частини персоналу (близько 40 %) не зупинили галузь: вона зберігає функціональність та активно адаптується до нових умов [15].

Інвестування сфери туризму є важливою умовою розвитку туристичних ринків, розширення їх можливостей і масштабів, поліпшенні якості послуг, що надаються. Постійне зростання інвестиційної привабливості цієї галузі формує її перспективність розвитку та прибутковість [2]. При цьому туристична галузь характеризується тим, що навіть порівняно невеликі інвестиції можуть забезпечити вагому економічну віддачу та прибутковість для інвесторів. Також інвестиції в туризм характеризуються наявністю «мультиплікативного ефекту» від туристичної діяльності, що передбачає збільшення сумарного ефекту від вкладання інвестицій на регіон.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика інвестиційної привабливості туристичної галузі, зокрема теоретичні підходи та фактори її формування, окреслюється у працях низки авторів, які досліджують вплив різноманітних чинників на туристичну сферу України. Так, К. Г. Малютою [14] досліджено та проаналізовано основні фактори, що впливають на формування інвестиційної привабливості туристичної сфери України, проведено їх ранжування, виділено позитивні та негативні фактори впливу на формування інвестиційного клімату економіки та туристичної сфери України, досліджено ресурси, які входять до позитивних факторів, що мають вплив на інвестування [14]. Дослідниця Л. Кондрацька наголошує на необхідності адаптації інвестиційної привабливості індустрії туризму до сучасних економічних умов [10]. Колектив науковців [5] розглядає теоретико-методичні засади оцінки інвестиційного потенціалу підприємств туристичної галузі [5]. Аналогічно, методичний підхід до комплексної оцінки розвитку інвестиційного потенціалу туристичної індустрії пропонує науковець С. М. Цвілий [23].

Аспект регіонального розвитку й формування інвестиційної привабливості у зв’язку з особливостями розвитку туризму висвітлюється у роботах В. Ф. Кифяка [12], який розглядає розвиток рекреації й туризму як один із чинників формування інвестиційної привабливості регіону. Роль інвестиційної привабливості регіону в динамічному розвитку туристичної галузі підкреслює Г. О. Фесенко [7]. Аналогічний регіональний аспект розглядають автори [9], які досліджують можливості підвищення інвестиційної привабливості регіонального туристичного потенціалу за допомогою спеціалізованого туризму.

Дослідницею В. Любченко [13] здійснено аналіз ролі туризму у світі, особливостей сталого туризму та його принципів, закордонного досвіду впровадження принципів сталого туризму, проблем та тенденцій щодо розвитку сталого туризму в Україні. Сучасний стан інвестиційного розвитку туризму в Україні, а також механізми залучення інвестицій висвітлюються у працях

колективу авторів [16], які аналізують проблеми та перспективи інвестицій у туристичну сферу України. Можливості державно-приватного партнерства як важливого інструменту інвестиційного розвитку розглядає В. В. Руденко [19]. Стратегічні пріоритети розвитку туристичної галузі, необхідні для підвищення інвестиційної привабливості, окреслює К. Г. Бриль [6].

Питання ризиків інвестиційної діяльності та управління інвестиціями в туризмі знаходить своє відображення у дослідженнях авторського колективу [22], які аналізують особливості ризиків у сфері туризму й готельно-ресторанному бізнесі. Оцінку інвестиційної привабливості туристичної сфери за допомогою статистичних і математичних методів пропонують В. Н. Шинкаренко та Н В. Шинкаренко [21]. Проблеми залучення іноземних інвестицій та підвищення економічного потенціалу підприємств туристичної галузі розглядають О. І. Піляк та О. А. Джусов [17], а динаміку інвестицій у сферу туризму в Україні аналізує Б. Ф. Байда [3].

Інноваційні та системні підходи до розвитку інвестиційного потенціалу туристичної сфери висвітлює С. М. Філюк [8], пропонуючи комплекс заходів для відновлення туристично-рекреаційного потенціалу країни. Механізм інтегрованої генерації інвестиційного потенціалу у європейському просторі пропонує С. М. Цвілий [24].

Аналіз теоретичних підходів та дефініцій у сфері інвестиційної привабливості представлений у роботах К. Антонюка, який розглядає зміст і характеристики підходів до визначення інвестиційної привабливості туризму, а також аналізує дефініцію поняття «форсайт інвестиційної привабливості» [1; 2]. Проблематика публічного управління розвитком туристичної галузі в умовах трансформації національної економіки висвітлюється у дослідженні Л. Потравки та І. Пічури [18], що є важливим аспектом формування сприятливого інвестиційного клімату.

Тобто, вищенаведені дослідження науковців і практиків засвідчують посилений інтерес до проблематики інвестиційної привабливості туристичної галузі, що пояснюється її мультиплікативним ефектом на суміжні сектори економіки, здатністю стимулювати зайнятість, розвиток інфраструктури та регіональні ініціативи. Враховуючи стратегічне значення туризму в умовах трансформації національної економіки, необхідність його майбутнього відновлення та залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій, актуальним є поглиблене дослідження ефективних механізмів фінансування, стимулювання інвестиційної активності й формування сприятливого середовища для інвесторів у туристичній сфері.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є визначення особливостей інвестиційної привабливості туристичної галузі України в сучасних умовах та розробка концептуальних підходів до підвищення ефективності залучення інвестиційних ресурсів та активізації інвестиційної діяльності з урахуванням регіонального потенціалу й специфіки розвитку внутрішнього туризму. Відповідно до мети, поставлено наступні завдання дослідження: визначити основні напрями та механізми підвищення інвестиційної привабливості туристичної галузі через аналіз теоретичних підходів і практичних рекомендацій провідних дослідників, проаналізувати сучасний стан туристичної галузі України, розробити послідовність кроків залучення інвестицій у туристичну галузь України та запропонувати заходи зі створення сприятливого інвестиційного клімату й підтримки сталого розвитку туристичного сектору в умовах трансформації національної економіки.

4. Методи та матеріали

У дослідженні застосовано комплексний методологічний підхід, який базується на системному підході й містить методи аналізу та синтезу для вивчення особливостей інвестиційної привабливості туристичної галузі. Особливу увагу приділено регіональному аналізу з метою врахування специфіки розвитку туризму в різних регіонах України, що надало змогу окреслити сучасний стан галузі й визначити ефективні механізми залучення інвестицій. Також застосовано методику критичного аналізу наукових джерел, що дозволило виявити основні підходи до формування інвестиційної привабливості туристичної галузі. Такий

комплексний підхід із застосуванням методики систематизації став базою для вдосконалення концептуальних підходів у проблематиці активізації інвестиційного потенціалу туристичної сфери держави. Вищенаведені методи дозволяють оцінити потенціал туристичної сфери та окреслити ефективні шляхи її сталого розвитку в умовах трансформації національної економіки.

5. Результати та обговорення

Стале зростання туристичного потоку призводить до навантаження на екосистеми та культурні об'єкти, вимагаючи збалансованого підходу до розвитку галузі. Також важливим аспектом є інвестиційна привабливість туристичної галузі. Задля привернення якісних інвесторів необхідно гарантувати захист їхніх інвестицій за допомогою відповідного законодавства. Крім того, надаючи пільгові умови для інвестування у туристичну галузь на певний термін, наприклад, до 10 років, можна стимулювати відновлення цієї сфери. Також Україна стикається з викликом впровадження нових стандартів у сфері логістики та туристичних об'єктів, що означає необхідність вдосконалення інфраструктури для туристичних потреб, починаючи від доріг та транспортних маршрутів до розвитку місцевих аеропортів та залізничних мереж. Удосконалення цієї інфраструктури містить розробку ефективних та зручних маршрутів для туристів, а також забезпечення достатньої кількості транспортних засобів для комфортного переміщення.

Як зазначає В. Ф. Кифяк [12], «інвестиційна привабливість туристичного регіону – це сукупність факторів, що визначають надходження інвестицій у туристичну галузь регіону, включаючи й людський капітал. Рекреація і туризм, як один з основних чинників формування інвестиційної привабливості регіону, визначається туристичним потенціалом та інвестиційним ризиком. Інвестиційна привабливість регіону формується з багатьох чинників впливу, зокрема, політична й економічна стабільність, вигідне геополітичне та географічне розміщення регіону, розвинута транспортна інфраструктура, диверсифікована економіка, розвинутий малий і середній бізнес, високий потенціал сільськогосподарських земель і переробних підприємств, багаті природні ресурси, наявність унікальних рекреаційних ресурсів і визначних пам'яток історії, культури, архітектури, що забезпечують розвиток практично всіх видів туризму й оздоровлення, нормативно-правова та кадрова забезпеченість функціонування бізнесових структур та ін. При цьому для інвесторів головними є рекреаційно-туристичний потенціал регіону, рівень споживання рекреаційних і туристичних послуг, рівень трудового забезпечення, політичний і законодавчий ризик. Тобто інвесторів цікавить, в першу чергу, можливість використання рекреаційно-туристичних ресурсів, розширення надання (продажі) туристичних послуг і товарів і якість праці місцевого населення» [12].

Автори [5] також звертають увагу не те, що «попри значний потенціал туристичної галузі, існує ряд проблем, пов'язаних із недостатньою розвиненістю методів і підходів до оцінювання її інвестиційного потенціалу. Це зумовлює низьку ефективність залучення інвестицій, що обмежує можливості галузі для подальшого розвитку та посилення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Складність полягає в тому, що існуючі підходи до оцінювання інвестиційного потенціалу туристичної галузі часто є фрагментованими, не враховують специфічних особливостей галузі та не відображають комплексно фактори, які визначають її інвестиційну привабливість. Це призводить до відсутності уніфікованих методик, що обмежує можливість об'єктивного аналізу та порівняння результатів оцінювання. Зокрема, недостатньо враховуються соціально-економічні, екологічні та культурні аспекти, які є ключовими для туристичного сектору» [5].

Успішна інвестиційна стратегія в туристичній сфері вимагає інтеграції цих факторів у національні та регіональні програми розвитку, а також тісної співпраці між державою, бізнесом і громадами. Комплекс факторів впливу на інвестиційну привабливість туристичної сфери, структурований за ключовими блоками, що формують комплексний інвестиційний клімат у галузі туризму, візуалізовано на рис. 1.

Отже, інвестиційний клімат туристичної сфери визначається низкою факторів, які мають стратегічне значення для формування довгострокового потенціалу галузі. Політико-правові умови забезпечують регуляторну передбачуваність і правовий захист інвесторів, що критично важливо для зниження інституційних ризиків та залучення прямих іноземних інвестицій.

Економічні фактори, зокрема рівень макроекономічної стабільності, валютна політика, купівельна спроможність населення та доступність фінансових ресурсів, безпосередньо впливають на інвестиційну рентабельність і загальну привабливість туристичних проєктів. Соціально-демографічні умови формують кадровий потенціал галузі: наявність кваліфікованої робочої сили, підтримка туризму з боку місцевого населення та динаміка міграційних процесів визначають стійкість сектору та можливості його інклюзивного розвитку. У сукупності ці фактори обумовлюють не лише рівень поточної інвестиційної активності, але й стратегічну здатність галузі до зростання в умовах посткризового відновлення.



1. **Політико-правові фактори**
•Стабільність політичного режиму
•Законодавча база у сфері туризму
•Механізми захисту прав інвесторів
•Наявність міжнародних угод (зокрема в межах ЄС)
•Податкове законодавство та пільги для туристичних проєктів



2. **Економічні фактори**
•Загальний рівень економічної стабільності
•Купівельна спроможність населення
•Доступ до фінансових ресурсів
•Рівень інфляції та валютний курс
•Розвиненість туристичного ринку (обсяг внутрішнього/в'їзного туризму)



3. **Соціально-демографічні фактори**
•Рівень освіти та кваліфікації кадрів у сфері туризму
•Демографічна структура населення
•Міграційні процеси та трудова мобільність
•Соціальна підтримка туризму в суспільстві



4. **Інфраструктурні фактори**
•Розвиненість транспортної мережі (авіа, залізниця, автошляхи)
•Стан туристичної інфраструктури (готелі, ресторани, об'єкти дозвілля)
•Доступність та якість комунальних послуг
•Диджиталізація та інтернет-покриття



5. **Природно-кліматичні та культурні ресурси**
•Туристична привабливість регіонів
•Наявність об'єктів культурної та природної спадщини
•Екологічна ситуація
•Сезонність туристичних потоків



6. **Безпекові фактори**
•Внутрішня безпека та стабільність
•Ризики, пов'язані з війною або конфліктами
•Система надзвичайного реагування
•Рівень охорони здоров'я та санітарно-епідеміологічної безпеки



7. **Іміджеві та маркетингові фактори**
•Брендинг країни як туристичного напрямку
•Державна та приватна промоція туристичних продуктів
•Участь у міжнародних туристичних виставках
•Рівень цифрової присутності (сайти, соцмережі, платформи бронювання)

Рис. 1. Комплекс факторів впливу на інвестиційну привабливість туристичної сфери
Джерело: розроблено автором.

Дослідницею Н. Білецькою [4] запропоновано систему факторів впливу на інвестиційну привабливість туристичної сфери країни, серед яких фактори що відображають загальний стан економіки країни та її соціальну стабільність; показники що визначають ступінь розвитку та

організації туристичних послуг; фактори що включають оцінку фізичної інфраструктури, необхідної для розвитку туризму; забезпеченість туристичними ресурсами; показники що включають загальний обсяг та динаміку інвестицій у туристичну сферу; фактори що визначають законодавчу та нормативну базу, яка регулює туристичну діяльність [4].

Інвестиційна привабливість територій у туристично-рекреаційній сфері формується під впливом як ендогенних (внутрішніх), так й екзогенних (зовнішніх) чинників, які взаємодіють між собою та визначають загальний потенціал для капіталовкладень та інвестицій (рис. 2).



Рис. 2. Ендогенні та екзогенні фактори інвестиційної привабливості туристично-рекреаційної галузі

Джерело: розроблено автором.

До внутрішніх належать елементи економічного середовища, ступінь розвитку матеріальної бази, кадрові ресурси, організаційно-правові умови, а також підтримка галузі з боку держави та місцевих громад. Саме вони створюють базис для формування позитивного бізнес-клімату на конкретних територіях та забезпечують керованість ризиків для інвестора.

Зовнішні чинники, своєю чергою, зумовлені глобальними процесами й тенденціями, що виходять за межі національного впливу. Йдеться, зокрема, про геополітичну ситуацію, коливання міжнародного попиту на туризм, наявність зовнішнього фінансування, рівень технологічного розвитку та екологічні вимоги. Ці аспекти формують зовнішнє тло, в якому оцінюється конкурентоспроможність території з боку іноземних і транснаціональних інвесторів. Тобто, саме поєднання сприятливого внутрішнього середовища та позитивного зовнішнього контексту створює умови для зростання інвестиційної активності у туристично-рекреаційних зонах, сприяє їх відновленню, модернізації інфраструктури та сталому розвитку.

Науковець С. М. Цвілий [23; 24], розглядаючи проблематику інвестиційного потенціалу туризму, зазначає, що «до основних напрямів підвищення рівня розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму в державі за участю приватних інвесторів слід віднести туристично-рекреаційну сферу певної території регіону; 20 % якої має бути придатною для ефективного розвитку екологічного і сільського туризму, 5 % – для розбудови гірських

маршрутів і високогірного елітного туризму; 15 % – активно використовуватися для оздоровчого і санаторно-курортного туризму; на території має знаходиться понад 1/4 історико-культурної спадщини країни» [23]. При цьому, «при створенні нових туристичних продуктів, туристичні підкомплекси мають об'єднуватись у нові туристичні маршрути із впровадженням єдиної корпоративної гостинності та об'єднувати туристичні ресурси для гармонізації інтересів приватного, державного сектора економіки. Також важливою функцією туристичних підкомплексів має бути збереження їх історико-культурної спадщини, що повинно відобразитися в структурі їх бюджету та спеціальних регулюючих положеннях, які стимулюють залучення приватних інвестицій до збереження і цільового використання пам'яток історії й культури» [23].

Автори [9] зазначають, що «кожному туристичному регіону необхідно прагнути не тільки зберегти, але й зміцнити свої позиції та репутацію на ринку туризму шляхом розробки інноваційних туристичних проєктів та стратегічних планів, які передбачають довгострокові інвестиції у сферу туризму. Для створення сприятливого бізнес-середовища розвитку туризму в регіоні, залучення інвестицій та формування його позитивного іміджу необхідна ефективна регуляторна політика щодо оптимізації діяльності регіональних органів управління туризмом, створення відповідних дорадчих органів, громадських інститутів, туристичних кластерів для реалізації інвестиційних проєктів і просування туристичних можливостей дестинацій» [9].

Розглядаючи інвестиційну привабливість туристичної сфери регіонів України, дослідниці [20] зазначають, що «три регіони в Україні, а саме: Львівська, Одеська області та м. Київ є найбільш інвестиційно привабливі в сфері туризму». На думку дослідниць, сьогодні перед сферою вітчизняного туризму постали задачі ефективного і раціонального використання ресурсів, приведення у відповідність рівня розвитку туристичної індустрії і наявного потенціалу. Зокрема, розвиток інфраструктури, підвищення якості обслуговування, розробка якісної реклами і інформації, про туристичні послуги, а також вибудовування повноцінної, адаптованої до Європейських інтеграційних процесів національної політики розвитку туризму [20].

Науковець О. А. Кузьменко [11] доходить висновку, що «привабливою для інвестування є і Західна Україна, зокрема Львівська, Івано-Франківська, Волинська, Закарпатська області, що межують з Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією. Західна Україна відрізняється від інших регіонів країни вигідним транспортно-географічним положенням. Збільшення потоку іноземних туристів сприяє розвитку туристично-рекреаційних комплексів України» [11]. Також наявна кореляція інвестицій у розвиток туризму із рівнем активності ділового туризму: «необхідність активізації інвестиційного процесу в галузі туризму зумовлюється також взаємозв'язком розвитку ділового туризму і процесом іноземного інвестування: чим більше іноземців прибуває в Україну з діловими цілями, тим більше країна має можливостей залучити іноземні інвестиції. Проведення в Україні інвестиційних форумів, міжнародних симпозіумів, конференцій, виставок відкриває можливості для збільшення припливу в країну іноземних інвестицій» [11].

Упродовж 2023–2024 років туристичний сектор України демонструє стабільне зростання фінансових показників, попри виклики, спричинені повномасштабною війною. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму, лише за перше півріччя 2024 року підприємства туристичної галузі сплатили до державного бюджету 1,25 млрд грн податкових надходжень, що на 39 % перевищує аналогічний показник 2023 року та майже на чверть – рівень 2021 року. За аналітичними даними YouControl.Market [25], чистий дохід компаній галузі у 2023 році сягнув 16,3 млрд грн, що перевищує довоєнні показники 2021 року на понад 18 %. Позитивна динаміка зберігалася у 2024 році: у першому півріччі зафіксовано 5,8 млрд грн доходу – на 29 % більше, ніж за аналогічний період попереднього року (рис. 3).

Ці тенденції можуть бути зумовлені зростанням внутрішнього туризму, зокрема через обмеження виїзду за кордон для чоловіків та ускладнення міжнародної логістики. Найбільші обсяги доходів традиційно зосереджені в Києві (54 %), Львівській (19,1 %) та Івано-Франківській (майже 15 %) областях. З огляду на такі результати, стратегічно доцільно спрямовувати інвестиційні кошти до регіонів із високим туристичним потенціалом, зокрема до Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей, інвестуючи у розвиток інфраструктури,

готельного бізнесу, рекреаційних об'єктів і логістичних рішень, що сприятиме подальшому зростанню галузі та регіональної економіки.

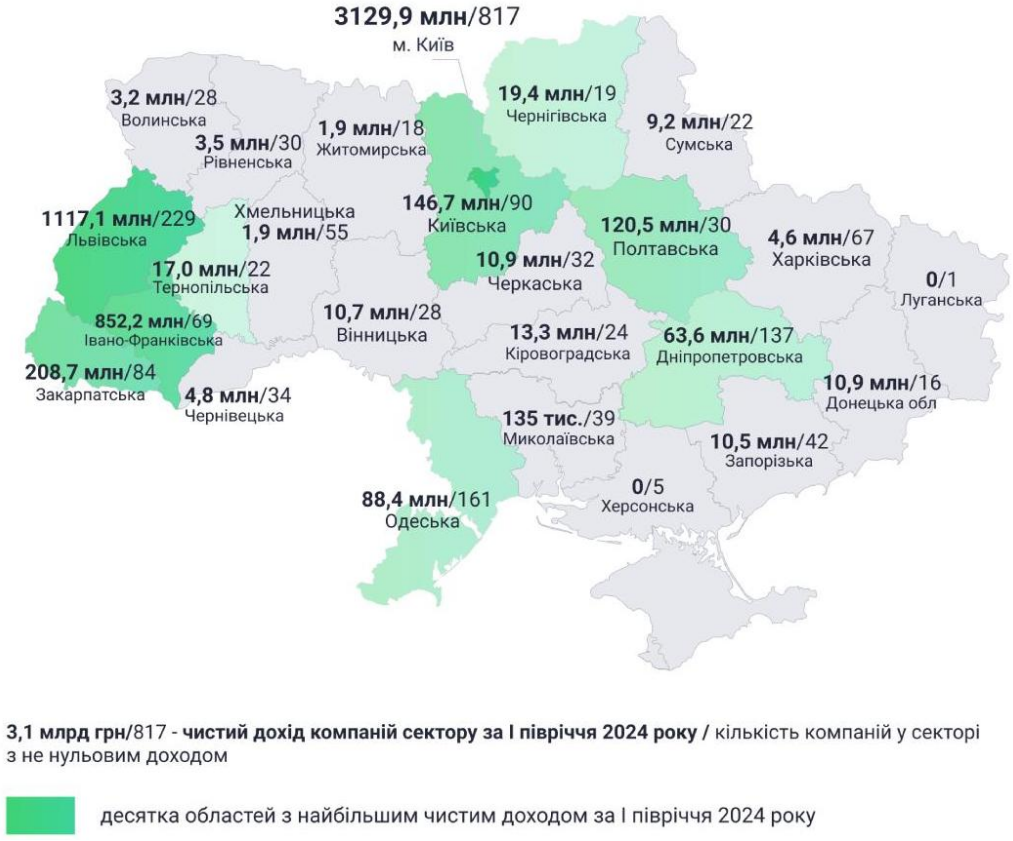


Рис. 3. Згенерований чистий дохід компаній у секторі туризму за І півріччя 2024 р.
Джерело: https://tinyurl.com/25lvef9g

У першій половині 2024 року структура провідних суб'єктів туристичного бізнесу в Україні свідчить про концентрацію високодохідних підприємств переважно у столиці, а також у регіонах із розвиненим туристичним потенціалом. До десятки найбільших компаній за обсягом чистого доходу увійшли представники трьох адміністративних одиниць: шість компаній зареєстровано в місті Києві, по дві – в Івано-Франківській та Львівській областях. Серед них домінують підприємства, що здійснюють діяльність у сфері готельного господарства (відповідно до класифікації КВЕД 55.10), тоді як решта функціонує як туристичні оператори (КВЕД 79.12). Така структура свідчить про висхідну роль західних регіонів, насамперед Івано-Франківщини та Львівщини, у формуванні дохідної частини національного туристичного сектору, що створює передумови для посилення інвестиційної активності в інфраструктуру та послуги у цих областях.

Паралельно спостерігається позитивна динаміка розвитку малого підприємництва у галузі: зростає кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців, що свідчить про активізацію бізнес-ініціатив на місцевому рівні. Порівняно з аналогічними періодами попередніх років, відзначається сталий приріст реєстрацій ФОПів, зокрема майже на п'яту частину у 2024 році відносно 2023-го, а також істотне збільшення у 2023 р. порівняно з 2022 р. Така динаміка вказує на висхідний інтерес до туристичного підприємництва, особливо в регіонах із природним, культурним та рекреаційним потенціалом.

Дослідники [21], розглядаючи інвестиційну привабливість туристичної сфери за допомогою моделі Г. Марковіця, зазначають, що «найбільш прибутковою з точки зору залучення інвестицій та найменш ризикованою сферою туристичного бізнесу є діяльність туристичних агентств. Відкриття туристичного агентства, особливо за франшизою, не потребує великих грошових витрат і з часом приносить стабільний прибуток підприємцям. Саме цей сегмент туристичного ринку має найкращі перспективи для залучення інвестицій у післявоєнному поновлені туристичної галузі» [21]. Також прибутковим, проте досить з великим ступенем ризику, сегментом туризму є надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність

(прибутковість – 3,68 %, ризикованість – 4,91 %). Ця галузь туристичної індустрії в середньому займає 6,45 % загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств туризму [21].

До 2014 року туристична галузь України демонструвала сталу динаміку зростання, про що свідчить щорічна кількість понад 8 мільйонів розміщень у готелях. Однак наразі ситуація в туристичній галузі суттєво змінила ситуацію. Влітку 2024 р. чотири провідні професійні об'єднання – Асоціація в'їзних туристичних операторів України, Українська асоціація готелів і курортів (UHRA), Всеукраїнська асоціація гідів та Українська ресторанна асоціація – ініціювали загальнонаціональне опитування з метою оцінити стан туристичної галузі в умовах війни. У дослідженні взяли участь 268 респондентів з 23 областей України та Києва, що дозволило отримати репрезентативну інформацію, зокрема щодо туроператорів та закладів розміщення. Згідно з результатами, сектор зазнав значного скорочення: обсяги діяльності зменшилися у 75 % компаній, а 10 % підприємств припинили роботу повністю; лише 13 % повідомили про зростання. Крім того, офіційна зайнятість зменшилася на 40 тисяч осіб, що відповідає реальному стану на підприємствах. Серед основних викликів бізнес відзначає економічну нестабільність (71 %), проблеми безпеки, інфраструктурні обмеження та кадровий дефіцит, спричинений як міграцією працівників за кордон, так й мобілізацією – 40 % компаній мають мобілізованих співробітників. Майже половина опитаних також вказала на відсутність фінансових резервів, що додатково ускладнює адаптацію галузі до умов воєнного часу [15].

Американські експерти, які аналізували результати дослідження, підрахували, що наразі галузь туризму отримає близько 700 мільйонів доларів та забезпечує функціонування 600 тис. робочих місць, що значно менше за потенційні можливості індустрії (1,75 млрд доларів доходу та 1,31 млн робочих місць відповідно) [15].

Дослідник К. Г. Малюта звертає увагу, що «що обсяги інвестиційних вкладень у зміцнення матеріально-технічної бази туризму зростають недостатньо і, безумовно, не відповідають потребам галузі» [14]. Туристичний сервіс формувався ще за радянських часів, який був зорієнтований на невибагливого туриста. Саме через це серед об'єктів інфраструктури переважали досить великі туристичні комплекси зі значною кількістю місць, низьким рівнем комфорту та низькою якістю надання туристичних послуг» [14]. На думку дослідника, «існує необхідність розробки концепції сталого розвитку туризму в Україні, головною метою якої має стати забезпечення постійного розвитку туристичної діяльності з метою повного задоволення потреб туристів та підвищення ефективності соціально-економічного розвитку регіону на основі ефективного управління усіма елементами туристичної діяльності та її інфраструктури з метою залучення інвестицій» [14].

Окрім того, Н. Білецька [4] наголошує на важливості інноваційної компоненти в інвестиційному процесі, оскільки залучення коштів у інвестиційний процес має бути переважно на інноваційній основі. «інноваційні процеси повинні бути в основі залучення інвестицій в туристичну галузь нашої країни. Тобто, лише інвестування в інноваційні проєкти можуть дати необхідний поштовх для розвитку туристичної галузі» – стверджує науковиця [4].

В роботі [9] систематизовано ключові елементи туристичного потенціалу регіону та детерміновано чинники, що обумовлюють його привабливість для інвесторів. На думку авторів, підвищену атрактивність для іноземних туристів в Україні матимуть гомогенні біографо-соціальні туристичні ресурси. Також дослідниками підкреслюється важлива роль засобів спеціалізованого туризму, туристичних кластерів, інституційних, громадських та комерційних стейкхолдерів, наукових та освітніх центрів у реалізації туристичних можливостей території.

Науковець В. В. Руденко [19] зауважує на важливість розвитку державно-приватного партнерства як рушія інвестицій до галузі туризму. «Ефективна взаємодія держави та бізнесу сприяє розвитку сучасної туристичної інфраструктури, підвищенню конкурентоспроможності та просуванню вітчизняного туристичного продукту за допомогою ефективних інвестицій, стимулюванню інвестиційної та підприємницької активності суб'єктів господарювання, розподілу ролей та відповідальності учасників державно-приватного партнерства. Зазначене дозволить сформувати образ України як держави інвестиційно привабливої для розвитку внутрішнього і міжнародного туризму. При правильному симбіозі державної підтримки та ініціатив бізнесу Україна може розраховувати на позитивну динаміку збільшення туристичних

потоків, що своєю чергою може дати поштовх для економічного зростання загалом» – зазначає науковець [19].

До основних напрямів підвищення інвестиційної привабливості індустрії туризму доцільно віднести політико-правове удосконалення, забезпечення економічної стабілізації, розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації кадрів, активізацію маркетингових стратегій і просування туристичного продукту, гарантування безпеки туристів та інвесторів, а також стимулювання інноваційного розвитку галузі (табл. 1).

Таблиця 1. Напрями підвищення інвестиційної привабливості індустрії туризму

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікуваний ефект
1. Політико-правове удосконалення	✓ Гармонізація законодавства з міжнародними стандартами ✓ Спрощення процедур ліцензування і дозвільної системи ✓ Захист прав інвесторів	Зниження регуляторних бар'єрів, підвищення довіри інвесторів
2. Економічна стабілізація	✓ Впровадження податкових пільг і стимулів ✓ Підтримка малого і середнього бізнесу у туризмі ✓ Забезпечення стабільності валютного курсу	Поліпшення фінансової привабливості та прогнозованості проєктів
3. Розвиток інфраструктури	✓ Модернізація транспортних комунікацій ✓ Створення та оновлення туристичних об'єктів ✓ Підвищення якості сервісу та диджиталізація	Підвищення комфорту для туристів і інвесторів
4. Підвищення кваліфікації кадрів	✓ - Освітні програми для сфери туризму ✓ Професійне навчання та перепідготовка ✓ Створення умов для утримання кадрів	Забезпечення високої якості послуг та зменшення кадрового дефіциту
5. Маркетинг та просування	✓ Формування сильного туристичного бренду ✓ Активна участь у міжнародних виставках ✓ Використання цифрових каналів просування	Зростання впізнаваності країни як привабливого туристичного напрямку
6. Забезпечення безпеки	✓ Розвиток систем безпеки та медичного обслуговування ✓ Антикризове управління та реагування ✓ Підвищення рівня екологічної безпеки	Підвищення рівня довіри туристів і інвесторів
7. Стимулювання інновацій	✓ Впровадження нових технологій (AI тощо) ✓ Підтримка стартапів у туризмі ✓ Розвиток «зеленого» туризму та сталих практик	Підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток галузі

Джерело: систематизовано автором.

Стратегічні напрями підвищення інвестиційної привабливості індустрії туризму безпосередньо випливають з аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують інвестиційне середовище галузі. З урахуванням політико-правового контексту, ключовим є вдосконалення нормативної бази та впровадження гарантій для інвесторів, що сприяє зниженню інституційних ризиків. На тлі економічних викликів пріоритетними залишаються стабілізація фінансової системи, податкові стимули та підтримка підприємницької активності. Нерозвинена інфраструктура, яка є гальмом для реалізації інвестиційних проєктів, зумовлює необхідність оновлення транспортної й туристичної бази та цифрових сервісів. Водночас кадровий дефіцит, спричинений міграційними процесами й мобілізацією, потребує впровадження системної професійної підготовки. Зовнішні фактори, зокрема висхідна глобальна конкуренція, актуалізують роль маркетингових стратегій, формування позитивного іміджу та просування на міжнародному ринку. Не менш важливою є безпекова компонента, включно з медичним забезпеченням і кризовим реагуванням, що впливає на рівень довіри до країни як туристичного та інвестиційного напряму. Нарешті, інноваційні підходи та сталий розвиток виступають інтегральними умовами для довгострокової конкурентоспроможності, відповідаючи сучасним запитам туристів та інвесторів. Таким чином, запропоновані напрями є цілісною відповіддю на комплекс чинників, що визначають інвестиційну привабливість туристично-рекреаційної сфери.

Науковиця С. М. Філюк [8], розглядаючи проблематику інвестиційних процесів в туризмі, зазначає, що «що при виборі стратегії відновлення туристично-рекреаційного потенціалу необхідно враховувати регіональну специфіку розвитку туристично-рекреаційної сфери. Тому

необхідно розробити таку стратегію, яка б одночасно сприяла соціально-економічному розвитку території та підвищила регіональні конкурентні переваги суб'єктів туристичної індустрії на довгостроковий період» [8]. Нею також запропоновано систему інноваційно-інвестиційних заходів, які сприятимуть модернізації та конкурентоспроможності туристичного продукту України на світовому ринку, серед яких – розробка національної стратегії розвитку туризму, покращення правового регулювання інвестиційної діяльності, стимулювання інновацій у сфері туризму, формування мережі кластерів медичного та екотуризму тощо [8].

Дослідниця Л. Кондрацька [10] вказує на необхідність обґрунтування можливостей побудови прибуткової туристичної галузі через створений потужний механізм активізації інвестиційних пропозицій в країну. При цьому вона наголошує на важливості інвестування сфери туризму для розвитку туристичного ринку як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Заходи з підвищення інвестиційної привабливості туристичної галузі, на думку науковиці, включають розробку ефективної туристичної політики, популяризацію туристичних можливостей, покращення інфраструктури та безпеки, а також розвиток цифрових послуг [10].

Колектив авторів [22] розглядає різні типи ризиків в інвестиційній діяльності у сфері туризму та гостинності залежно від наслідків та обговорює методи управління ризиками, включаючи засоби їх дозволу та прийоми зниження ступеня ризику (уникнення, утримання, передання, зниження). Дослідники [22] підкреслюють, що інвестування у сферу туризму та готельно-ресторанного бізнесу неминуче пов'язане з ризиками та наголошує на необхідності враховувати ризики при плануванні інвестиційної діяльності й важливості розробки стратегії управління ризиками. Головна ціль туристичної стратегії держави – це створення високоефективного конкурентоспроможного туристичного комплексу, що забезпечує широкі можливості для обслуговування українських і іноземних громадян, а також значний внесок у розвиток економіки країни. Таким чином, інвестиції уряду в інфраструктуру, а іноді й в дорогу матеріально-технічну базу туризму, стимулює інвестування численних підприємств малого бізнесу. При цьому туристична індустрія є досить капіталомісткою галуззю через високу вартість нерухомості й обладнання [22].

Автори [16] зауважують, що «Уряд України повинен чітко визначити пріоритети інвестиційної діяльності суб'єктів туристичної індустрії, а для цього доцільно визначити інструменти та важелі державного регулювання, які він буде застосовувати. Передусім необхідно стимулювати фінансово-кредитні важелі, які будуть спрямовані на створення сприятливого кредитного середовища; фіскальні важелі, які будуть передбачати оптимальну кількість податків для підприємств рекреаційно-туристичного комплексу; соціально-психологічні важелі, які б формували імідж України як держави, сприятливої для рекреації та туризму» [16]

В роботі К. Антонюк [1] дослідницею окреслено основні принципи, на яких базується форсайтне дослідження інвестиційної привабливості туризму, що значно відрізняється від інших галузей економіки, а також визначено основні методи, які найчастіше застосовуються при формуванні форсайту туризму та її інвестування, що використовуються з метою формування подальших сценаріїв посилення інвестиційної привабливості туризму [1].

В продовження тематики форсайту, дослідник С. М. Цвілий [24] зазначає, що «форсайт інвестиційної привабливості туристичних дестинацій – це механізм, який включає в себе процеси прогнозування перспектив генерації інвестиційного потенціалу для обґрунтування сценаріїв формування стратегій і створення інвестиційної привабливості туристичних кластерів за сукупністю функціонуючих туристичних дестинацій, як функціонально-просторових та галузево-регіональних систем розвитку територій з певним часовим лагом» [24].

Науковець К. Г. Бриль [6] зазначає, що «стратегічною метою розвитку українського туризму має бути комплексний розвиток внутрішнього (на відміну від зовнішнього, який довго домінував) туризму. Це може бути досягнуто за допомогою таких засобів, як: переорієнтація туристичних підприємств з зовнішнього на внутрішній туризм; створення відкритої бази даних для потенційних інвесторів; забезпечення належного соціального економічного та екологічного середовища; активізація кооперації туристичних та інших підприємств; запровадження нових стандартів якості туристичного продукту тощо». Для досягнення максимально» го економічного ефекту, в Україні необхідно запроваджувати нові підходи щодо заохочення розвитку туризму.

Вони мають базуватися на кооперації (за умови переважного збереження національного характеру виробництва та національного власника) у вигляді угод між готельними й транспортними підприємствами, туроператорами та турагентами [6].

На думку Б. Ф. Байди [3], «значущість чинників, які мають вплив на сферу туризму, та їх взаємозв'язок мають схильність до трансформацій. В умовах шалених економіко-політичних змін, нестабільності та криз управлінські рішення щодо розвитку сфери туризму, системи менеджменту туризму повинні ґрунтуватись на врахуванні інвестиційних чинників, що мають вплив на розвиток туристичної інфраструктури, детермінант туристичного попиту. Такий погляд на розвиток сфери туризму дасть змогу формувати нові ідеї, відкривати затребувані нині інноваційні орієнтири діяльності, створювати інтеграційні об'єднання задля поступу туристичної діяльності, задоволення туристичних бажань споживачів, ведення туристичного бізнесу, отримання прибутків» [3].

Важливу роль відіграє й проєктний підхід, про доцільність застосування якого зазначається у дослідженні [18], зауважуючи, що «відсутність цільового планування туризму в Україні має наслідками фрагментарність формування, нечіткість визначення пріоритетних напрямів, часову невизначеність етапів реалізації Стратегії розвитку туризму і курортів. Посилення структурних диспропорцій в умовах трансформацій національної економіки актуалізує проєктний підхід розбудови галузі туризму, перевагами якого є зосередження на оптимізації та перерозподілі наявних ресурсів, обов'язковості контролю та мінімізації ризиків. на думку фахівців проєктний підхід вважається одним із найефективніших у період фінансово-економічної кризи та обмеження бюджетного фінансування» [18].

Дослідники підкреслюють, що «для забезпечення бездоганного обслуговування туристів, учасникам туристичного бізнесу необхідно активно інвестувати у персонал, інфраструктуру та маркетинг, автоматизацію процесів, Інтернет речей, інтеграцію і передові технології тощо. Тобто для розвитку туризму необхідно відповідним підприємствам галузі розвивати в цілому свій економічний потенціал» [17].

Дослідниця Г. О. Фесенко [7] зазначає, що «інвестиції у сферу туризму є одним з основних джерел фінансування інновацій, будівництва нових туристичних об'єктів, комплексного розвитку галузі. Через те, що туризм виступає своєрідним двигуном соціально-економічного розвитку, при цьому є сферою, яка генерує розвиток суміжних галузей – готельно-ресторанного бізнесу, малого підприємництва у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку, сприяє розвитку сільської місцевості». Тому залучення інвестицій у сферу туризму, на думку дослідниці, слід розглядати в аспекті зв'язку із цими галузями [7]. Також вона зауважує, що державна інвестиційна політика у сфері туризму має розглядатися як комплекс взаємопов'язаних економічних, політичних, організаційних та правових заходів, що здійснюються органами державної влади з метою регулювання інвестиційної діяльності та забезпечення ефективного функціонування туристичної галузі в Україні. У сучасних умовах особливої актуальності набуває визнання пріоритетності розвитку культурно-історичного, екологічного та сільського туризму в депресивних регіонах, що потребує цільової державної фінансової підтримки. В умовах переважної комерціалізації туристичної сфери держава повинна сприяти розвитку соціального туризму та створювати механізми, що забезпечать доступ широких верств населення, зокрема дітей, студентів і молоді, до споживання вітчизняного туристичного продукту [7]. Однією з ключових функцій держави у контексті формування сприятливого інвестиційного клімату в туристичній сфері є розвиток інфраструктури ринку туристичних послуг та просування національного туристичного продукту. Це передбачає розробку та поширення базового комплексу інформаційно-рекламних матеріалів, які відображають потенціал вітчизняного туристичного ринку, а також здійснення системної рекламно-інформаційної діяльності у галузі туризму [7]

Залучення інвестицій у туристичну галузь може відбуватись шляхом послідовних кроків, відображених на рис. 4.

Процес залучення інвестицій у туристичну галузь України потребує чітко структурованого підходу, який передбачає послідовне виконання комплексу дій. На початковому етапі важливо виявити сильні сторони територій, оцінити ресурсну базу та визначити напрямки, які мають найкращі передумови для розвитку. Далі варто сфокусувати зусилля на визначенні потенційних спеціалізацій, що здатні привернути інтерес з боку бізнесу.

Наступним кроком є формування загального бачення майбутнього галузі, з урахуванням її просторових, економічних та екологічних особливостей.



Рис. 4. Послідовність кроків залучення інвестицій в туристичну галузь
Джерело: розроблено автором.

Важливе значення має створення ефективної організаційної структури, яка сприяє взаємодії між державою, бізнесом та громадою. Паралельно необхідно створити сприятливі умови для інвесторів, як на рівні політики, так і в практичному вимірі – через підготовку якісних проєктів, прозорі умови участі, супровід ініціатив. Не менш важливо систематично презентувати можливості галузі за кордоном, залучати зовнішніх партнерів та формувати позитивний імідж країни як відкритої до інвестицій. Реалізовані проєкти мають постійно оцінюватися за результатами, що дозволяє вчасно вносити корективи та масштабувати успішні рішення. У сукупності така модель забезпечує не лише залучення капіталу, а й поступову модернізацію туристичної сфери як важливої компоненти відновлення національної економіки.

6. Висновки

У контексті складних викликів останніх років, туристична галузь України продемонструвала ознаки адаптивного зростання, що засвідчує стійкість внутрішнього туризму як основного драйвера ринку. Виведення України до числа передових туристичних держав світу є комплексним завданням, яке вимагає системних зусиль від усіх гілок влади. Тому необхідним є подолання законодавчих проблем, узгодження роботи суб'єктів туристичного ринку та забезпечення сталого розвитку туризму через фінансування та підтримку. Попри масштабні втрати, туристичний сектор демонструє стратегічну орієнтацію на майбутнє, зокрема через розробку оновленої законодавчої бази, гармонізованої з європейськими стандартами, а також створення механізмів захисту прав споживачів туристичних послуг. У цьому контексті важливим є не лише збереження інституційного потенціалу, а й створення інвестиційної привабливості галузі в довгостроковій перспективі.

Позитивний прецедент демонструють постконфліктні країни Південно-Східної Європи: у Хорватії з 2000 по 2014 рік туристичний сектор подвоївся, в Албанії за той самий період – зріс у п'ять разів. Досвід Боснії й Герцеговини, Чорногорії, Сербії та Північної Македонії свідчить, що туризм може стати ключовим драйвером економічного зростання та інструментом соціально-економічної інтеграції в період післявоєнної відбудови. Ці приклади формують підґрунтя для розвитку стратегій залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру України в повоєнний період.

Аналіз географічної структури доходів і лідерства Києва, Львівщини та Івано-Франківщини вказує на доцільність регіоналізації інвестиційної політики, орієнтованої на підтримку високоприбуткових кластерів. Паралельно зростання кількості фізичних осіб-підприємців у сфері туризму свідчить про активізацію малого бізнесу як важливого суб'єкта формування туристичного середовища, що вимагає адресної підтримки на рівні місцевих громад. Зростання податкових надходжень та обсягів чистого доходу підприємств свідчить про збереження економічного потенціалу індустрії навіть в умовах обмеженої мобільності населення та зовнішньої нестабільності.

Попри позитивну динаміку окремих показників, туристична галузь залишається капіталомісткою, вразливою до інституційних ризиків та кадрових втрат. Брак фінансових резервів у суб'єктів ринку та висока частка мобілізованих працівників зумовлюють необхідність розробки механізмів компенсації втрат через пільгове кредитування, податкові стимули та системну підготовку персоналу. Залучення інвестицій до туристичної галузі має базуватись на інноваційній компоненті, включаючи автоматизацію, цифровізацію сервісів, впровадження екостандартів та розвиток кластерних моделей. Особливої актуальності набуває розвиток спеціалізованого, медичного та екологічного туризму як інструментів диверсифікації ринку та зміцнення конкурентних переваг.

Державна політика у сфері туризму має еволюціонувати у напрямку стратегічного проєктного управління, що дозволяє уникнути фрагментарності та забезпечити цільове використання ресурсів. Умовою успішного залучення капіталу є впровадження прозорої нормативно-правової бази, надання гарантій інвесторам та створення сприятливого іміджу України як безпечного та привабливого туристичного напрямку. Інвестиційна привабливість галузі має формуватись через комплекс заходів: модернізацію інфраструктури, стимулювання державно-приватного партнерства, просування національного туристичного продукту за кордоном, розвиток соціального туризму та підтримку депресивних регіонів через пріоритетне фінансування проєктів культурного, екологічного та сільського туризму.

У перспективі стратегічною метою розвитку туризму в Україні має стати не лише відновлення довоєнного рівня функціонування, але й формування високотехнологічної, інноваційно орієнтованої та соціально відповідальної галузі, що відіграє провідну роль у постконфліктному відновленні та забезпечує стійкий соціально-економічний розвиток регіонів.

References

1. Antonyuk, K. (2022). Analiz definitsii "forsait investytsiinoi pryvablyvosti turyzmu": sutnist ta kharakterystyka [Analysis of the definition "foresite of tourism investment attractiveness": Essence and characteristics]. *Mekhanizm rehuliuvannia ekonomiky*, *1–2*(95–96), 14–18. https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.02 (in Ukrainian)
2. Antonyuk, K. H. (2022). Zmist ta kharakterystyka pidkhodiv do vyznachennia investytsiinoi pryvablyvosti turyzmu [Content and characteristics of approaches to defining investment attractiveness of tourism]. *Proceedings of the IX International Scientific and Practical Internet Conference Hospitality, Service, Tourism: Experience, Problems, Innovations, Kyiv, April 14–15, 2022* (pp. 78–80). Kyiv: KNUKiM. https://tinyurl.com/antonuk22 (in Ukrainian)
3. Baida, B. F. (2017). Dynamika investytsii u sferu turyzmu v Ukraini [Dynamics of investment in tourism in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*, *30(69)*(5), 12–15. https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-3 (in Ukrainian)
4. Biletska, N. (2024). Faktory rozvytku investytsiinoi pryvablyvosti turyzmu [Factors in developing the investment attractiveness of the tourism sector]. *Ekonomichnyi prostir*, (191), 440–445. https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-74 (in Ukrainian)

5. Biletska, N. V., Naumov, O. B., & Shepeleva, O. V. (2024). Ohliad naiavnykh teoretyko-metodychnykh zasad otsinky investytsiinoho potentsialu pidpryiemstva turyzmu [Review of existing theoretical and methodological foundations for assessing investment potential of tourism enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, *9*(4), 378–383. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-57 (in Ukrainian)
6. Bryl, K. H. (2015). Mistse stratehichnykh priorytetiv rozvytku u pidvyshchenni investytsiinoi pryvablyvosti turyzmu [Role of strategic development priorities in increasing tourism investment attractiveness]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (10), 14–18. http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4429&i=1 (in Ukrainian)
7. Fesenko, H. O. (2022). Rol investytsiinoi pryvablyvosti rehionu u rozvytku turyzmu [Role of regional investment attractiveness in the development of the tourism sector]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (22), 79–85. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.22.79 (in Ukrainian)
8. Filiuk, S. M. (2022). Systema innovatsiino-investytsiinykh zakhodiv ekonomichnoi stratehii dlia vidnovlennia turyzm-rekreatsiinoho potentsialu Ukrainy [System of innovation-investment measures for restoring Ukraine's tourism and recreation potential]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, *7*(2), 417–425. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-51 (in Ukrainian)
9. Khlopiak, S. V., Kravtsov, S. S., & Bilyk, V. V. (2021). Pidvyshchennia investytsiinoi pryvablyvosti turyzmu zasobamy spetsializovanoho turyzmu [Improving the investment appeal of tourism through specialized tourism]. *Ekonomika ta derzhava*, (9), 100–106. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.100 (in Ukrainian)
10. Kondratska, L. (2021). Investytsiina pryvablyvist industrii turyzmu v teperishnikh umovakh [Investment attractiveness of the tourism industry in current conditions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, *71*(4), 7–13. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.007 (in Ukrainian)
11. Kuzmenko, O. A. (2017). Investytsiinyi shliakh rozvytku turyzmu v Ukraini [Investment path of tourism development in Ukraine]. In *Proceedings of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference Current Problems and Prospects for Economic Dynamics* (pp. 290–292). Uman: Vizavi. https://tinyurl.com/289bqjnf (in Ukrainian)
12. Kyfiak, V. F. (2013). Rozvytok rekreatsii i turyzmu yak odyn iz chynnykiv formuvannia investytsiinoi pryvablyvosti rehionu [Development of recreation and tourism as a factor in shaping regional investment attractiveness]. *Ekonomika ta pravo*, (1), 128–132. https://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/view/311 (in Ukrainian)
13. Liubchenko, V. (2023). Rol turyzmu u staloho rozvytku v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti dlia ekonomiky [The role of tourism in sustainable development in Ukraine: challenges and opportunities for the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (57). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-59 (in Ukrainian)
14. Maliuta, K. H. (2019). Faktory investytsiinoi pryvablyvosti turyzmu v Ukraini [Factors of investment attractiveness of the tourism sector in Ukraine]. *Modern Economics*, (13), 168–173. https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-26 (in Ukrainian)
15. Mashuta, Y. (2024, November 19). *Vypyprobuvannia viinoiu. Shcho pokazalo opytuvannia turystychnoho biznesu v 2024 rotsi* [The test of war. What a survey of the tourism industry in 2024 revealed]. https://omore.city/articles/391576/stan-turizmu-v-ukraini-2024 (in Ukrainian)
16. Mordan, Ye. Yu., Bilets, A. S., & Serdiuk, K. V. (2017). Investytsii u turyzmu v Ukraini: stan, problemy, perspektyvy [Investments in Ukraine's tourism sector: current state, problems, and prospects]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (19). http://www.global-national.in.ua/archive/19-2017/81.pdf (in Ukrainian)
17. Piliak, O. I., & Dzhusov, O. A. (2020). Potchnyi stan i perspektyvy zaluchennia inozemnykh investytsii v pidpryiemstva turyzmu [Current state and prospects for attracting foreign investment in tourism enterprises]. *Efektyvna ekonomika*, (7). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.200 (in Ukrainian)
18. Potravka, L., & Pichura, I. (2020). Publichne upravlinnia rozvytkom turyzmu v umovakh transformatsii natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Public governance of tourism development under national economic transformation]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, (3), 30–36. https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.4 (in Ukrainian)
19. Rudenko, V. V. (2022). Investytsiinyi rozvytok turyzmu na zasadakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Investment development of tourism based on public-private partnership]. In *Proceedings of the First International Scientific and Practical Conference Hospitality and Tourism of the Future: Scientific and Practical Horizons* (pp. 71–73). Kyiv: NUBiP Ukrainy. https://tinyurl.com/rudenko22 (in Ukrainian)
20. Serhiienko, O., & Baranova, V. (2022). Analiz investytsiinoi pryvablyvosti turyzmu v Ukraini [Analysis of investment attractiveness of Ukraine's tourism industry]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, *1*(4), 49–61. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-1-05 (in Ukrainian)

21. Shynkarenko, V. N., & Shynkarenko, N. V. (2023). Otsinka investytsiinoi pryvablyvosti turyzmu statystychnymy metodamy [Assessment of tourism investment attractiveness using statistical and mathematical methods]. *Infrastruktura rynku*, (72), 170–173. https://doi.org/10.32782/infrastruct72-30 (in Ukrainian)
22. Smovzhenko, T. S., Korkuna, O. I., Korkuna, I. I., & Tsilnyk, O. Ya. (2020). Ryzyky investytsiinoi diialnosti u sferi turyzmu ta hotelno-restorannoho biznesu [Risks of investment activity in tourism and hospitality]. *Rehionalna ekonomika*, (1), 154–160. http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2020_1_18 (in Ukrainian)
23. Tsviilyi, S. M. (2023). Metodychnyi pidkhid do kompleksnoi otsinky rozvytku investytsiinoho potentsialu industrii turyzmu [Methodological approach to comprehensive assessment of investment potential development in the tourism industry]. *Intelekt XXI*, (4), 53–64. https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-4.10 (in Ukrainian)
24. Tsviilyi, S. M. (2024). Mekhanizm intehrovanoi heneratsii investytsiinoho potentsialu turyzmu krainy-retsypiienta v yevropeiskomu prostori [Mechanism of integrated generation of tourism investment potential of a recipient country in the European space]. *Zbirnyk naukovykh prats NUK*, (4), 196–207. https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/10531 (in Ukrainian)
25. YouControl. (2024, October 24). *Chystyi dokhid ukrainskykh turystychnykh kompanii zris na tretinu u pershomu pivrichchi 2024 roku* [The net income of Ukrainian travel companies increased by a third in the first half of 2024]. https://tinyurl.com/25lvef9g (in Ukrainian)

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Правове регулювання штучного інтелекту в Україні: виклики та перспективи

Олег В. Олійник [1]*

[1] *Державний торговельно-економічний університет (Україна). Професор кафедри правового забезпечення безпеки бізнесу, д-р юрид. наук, професор.*

*** *Автор-кореспондент,*** e-mail: o.oliynyk@knute.edu.ua

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.04

Авторське право
© 2025 автора

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

В умовах стрімкого розвитку технологій штучного інтелекту постає нагальна потреба у формуванні ефективного правового регулювання, яке б забезпечувало баланс між інноваційним розвитком і захистом основоположних прав людини. Україна, перебуваючи на етапі нормативного становлення у цій сфері, зіштовхується з низкою викликів, що зумовлює необхідність осмислення міжнародного досвіду, зокрема підходів Європейського Союзу та США. Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану правового регулювання використання технологій штучного інтелекту в Україні в порівняльному контексті із правовими системами ЄС і США з метою виявлення прогалин, викликів і перспектив формування національного законодавства. Методологічна основа дослідження охоплює міждисциплінарний підхід, що поєднує системний аналіз, порівняльно-правовий метод, а також контент-аналіз стратегічних документів, нормативно-правових актів та аналітичних публікацій 2022–2025 років. У результаті дослідження проаналізовано чинну концептуальну й нормативну базу України у сфері штучного інтелекту, окреслено основні стратегічні документи (Концепція розвитку ШІ, План заходів на 2025–2026 роки), а також встановлено, що спеціального закону в Україні поки що не існує. Проведено ґрунтовне порівняння регуляторних моделей ЄС (AI Act) та США (AI Bill of Rights, рекомендації NIST), зокрема за критеріями: ступінь обов'язковості норм, роль приватного сектора, інституційна структура та етичні засади. Виділено п'ять основних викликів для правового регулювання штучного інтелекту в Україні: фрагментарність нормативної бази, відсутність чіткої термінології, слабкість інституційної координації, етична невизначеність та обмежений вплив приватного сектору. Практична значимість результатів полягає в наданні чітких орієнтирів для формування збалансованої регуляторної політики щодо штучного інтелекту в Україні з урахуванням міжнародного досвіду, що може бути використано при розробці майбутнього спеціального закону.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

регламент, законодавчі акти, правове регулювання, регуляторна політика, етичні стандарти, регуляторні механізми.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Legal Regulation of Artificial Intelligence in Ukraine: Challenges and Prospects

Oleh Oliinyk [1] *

[1] *State University of Trade and Economics (Ukraine). Professor at the Department of Legal Support for Business Security, Doctor of Law, Professor.*

*** *Corresponding Author,*** e-mail: o.oliynyk@knute.edu.ua

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.04

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

In the context of the rapid development of artificial intelligence technologies, there is an urgent need to form effective legal regulation that would ensure a balance between innovative development and the protection of fundamental human rights. Ukraine, being at the stage of regulatory formation in this area, faces a number of challenges, which necessitates the understanding of international experience, in particular the approaches of the European Union and the USA. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the current state of legal regulation of the use of artificial intelligence technologies in Ukraine in a comparative context with the legal systems of the EU and the USA in order to identify gaps, challenges and prospects for the formation of national legislation. The methodological basis of the study covers an interdisciplinary approach that combines systemic analysis, comparative legal method, as well as content analysis of strategic documents, regulatory legal acts and analytical publications of 2022–2025. As a result of the study, the current conceptual and regulatory framework of Ukraine in the field of artificial intelligence was analyzed, the main strategic documents (AI Development Concept, Action Plan for 2025–2026) were outlined, and it was also established that there is no special law in Ukraine yet. A thorough comparison of the regulatory models of the EU (AI Act) and the USA (AI Bill of Rights, NIST recommendations) was conducted, in particular by the criteria: the degree of mandatory nature of the norms, the role of the private sector, institutional structure and ethical principles. Five main challenges for the legal regulation of artificial intelligence in Ukraine were identified: fragmentation of the regulatory framework, lack of clear terminology, weakness of institutional coordination, ethical uncertainty and limited influence of the private sector. The practical significance of the results lies in providing clear guidelines for the formation of a balanced regulatory policy on artificial intelligence in Ukraine, taking into account international experience, which can be used in the development of a future special law.

KEYWORDS

regulations, legislative acts, legal regulation, regulatory policy, ethical standards, regulatory mechanisms.

1. Вступ

Штучний інтелект (далі – ШІ) стрімко перетворюється на невід'ємну складову сучасного світу, проникаючи в різні сфери – від промисловості й освіти до публічного управління й правосуддя. Такий розвиток відкриває значні можливості для підвищення ефективності та інновацій, але водночас породжує нові правові й етичні виклики. У багатьох країнах триває пошук оптимального балансу між стимулюванням інновацій і мінімізацією ризиків від впровадження ШІ [1].

У той час як США та Китай ведуть глобальне технологічне суперництво за домінування у сфері штучного інтелекту, Європейський Союз (далі - ЄС) обирає альтернативний шлях – встановлення чітких етичних і правових орієнтирів для розвитку цієї технології. У 2024 році ЄС ухвалив і оприлюднив Закон про штучний інтелект (Регламент (ЄС) 2024/1689 від 13 червня 2024 року, відомого як Закон про штучний інтелект) – перший у світі комплексний нормативно-правовий акт, який встановлює гармонізовані правила для розробки, впровадження й використання систем ШІ на території Європейського Союзу [2]. Цей акт, що поєднує регуляторну чіткість і етичні принципи, претендує на роль глобального стандарту у сфері безпечного й відповідального впровадження штучного інтелекту. Його вплив уже сьогодні виходить за межі ЄС, оскільки компанії, які прагнуть працювати на європейському ринку, змушені адаптувати свої продукти до нових вимог.

Для України, яка активно інтегрується у європейський правовий простір і водночас прагне стимулювати інновації в умовах війни та відбудови, питання правового врегулювання ШІ також набуває особливого значення. З одного боку, український уряд декларує розвиток цифрової економіки й підтримку штучного інтелекту як одного з пріоритетів національної науково-технічної політики. З іншого боку, нормативна база у цій сфері поки що залишається фрагментарною і недостатньо конкретною. На тлі зростаючих ризиків використання алгоритмів у публічному управлінні, безпеці, фінансах та освіті, формування власної правової рамки, узгодженої з AI Act, стає необхідним кроком для забезпечення як захисту прав людини, так і конкурентоспроможності українського IT-сектору.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз сучасних досліджень правового регулювання штучного інтелекту в Україні та за її межами свідчить про зростаючий інтерес до створення збалансованих моделей, які поєднують інноваційність і безпекові запобіжники. У цьому контексті особливу увагу привертає праця Дуліби Є. В. [1], яка акцентує на європейській моделі врегулювання ШІ, зокрема на AI Act, як на нормативному фундаменті для побудови глобального стандарту. Із подібною позицією виступає інший автор Тюря Ю. І. [3], який акцентує увагу на ризик-орієнтованій природі регулювання в ЄС і пропонує систематизувати українське право за аналогічною структурою – з виокремленням категорій високоризикових, обмежених та неприйнятних практик застосування ШІ.

Схожий фокус на європейський та світовий досвід простежується у дослідженні Бойка В. В. [4], який проводить порівняльний аналіз підходів до регулювання ШІ в різних країнах і наголошує на необхідності імплементації адаптованих міжнародних стандартів у національне законодавство. При цьому він підкреслює, що просте перенесення західних норм без урахування українських інституційних реалій може бути неефективним. У свою чергу, Петько С. М. [5] розширює цю логіку, досліджуючи моделі правового регулювання у країнах – цифрових лідерах (США, Китай, Ізраїль, Сінгапур). Автор звертає увагу на плюралізм підходів: від етичних рекомендацій у США до централізованого контролю в Китаї, що демонструє, наскільки різною може бути регуляторна відповідь залежно від політичного контексту. Питання глобального управління ШІ піднімає також автори Zaidan E. і Ibrahim I. A. [6], які аналізують швидко змінне регуляторне середовище, підкреслюючи потребу в динамічних, гнучких, але підзвітних механізмах правового впливу на розвиток алгоритмічних систем.

На перетині світових і національних підходів стоять праці, що окреслюють сучасний стан регулювання ШІ в Україні. Так, Варинський В. О. [7] фіксує фрагментарність правового поля, наявність виключно концептуальних документів (без спеціального закону), а також відсутність інституційного нагляду за використанням ШІ. Подібної думки дотримується і Акулов Ю. В. [8],

який детально аналізує ризики правової невизначеності в цифровій економіці України та пропонує шляхи вдосконалення нормативної бази, насамперед через гармонізацію із європейським AI Act. Обидва дослідники вказують на те, що нерозвиненість регуляторних механізмів стримує інноваційний розвиток і може створювати юридичні прогалини у сферах із високим соціальним впливом (медицина, освіта, публічне адміністрування).

У прикладному аспекті питання використання ШІ в окремих галузях розглядають Гельжинська Т. Я. та Кравчик О. Р. [9], які аналізують особливості правового регулювання ШІ в освіті, проводячи порівняння між європейськими підходами і практиками, що складаються в Україні. Близький до цієї тематики і Серебро М. В. [10], який розглядає адміністративно-правові інструменти регулювання ШІ на національному та зарубіжному рівнях, акцентуючи на відсутності чіткої юрисдикції та контролюючого органу в Україні. Системне бачення глобальних викликів і тенденцій у регулюванні ШІ подає Бакуменко А. В. [11], який наголошує, що ефективне регулювання ШІ можливе лише за умов тісної взаємодії держави, бізнесу та академічного середовища.

Отже, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання викликів і перешкод на шляху формування ефективної моделі правового регулювання ШІ в Україні залишаються недостатньо дослідженими. Саме ця прогалина – аналіз бар'єрів нормативного, інституційного та практичного характеру – і закривається у поточному дослідженні.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є виявлення нормативно-правових викликів, пов'язаних із регулюванням використання штучного інтелекту в Україні, а також аналіз кращих міжнародних практик (насамперед Європейського Союзу та США) з метою обґрунтування напрямів удосконалення вітчизняної правової моделі, адаптованої до умов цифрової трансформації й євроінтеграції.

4. Методи та матеріали

У дослідженні застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує методи правового аналізу, порівняльного правознавства, а також контент-аналізу стратегічних і законодавчих документів. Матеріальною основою виступили: AI Act ЄС (Regulation (EU) 2024/1689) як приклад першого у світі комплексного нормативного акту з регулювання штучного інтелекту; концептуальні документи України у сфері цифрової економіки та ШІ, зокрема Концепція розвитку ШІ та Національна стратегія цифровізації; аналітичні публікації та наукові статті 2022–2025 років, присвячені правовим аспектам застосування ШІ; а також офіційні документи США, включно з AI Bill of Rights та рекомендаціями NIST.

Методологічно дослідження ґрунтується на системному аналізі національного й зарубіжного законодавства, порівняльно-правовому методі для виявлення відмінностей і подібностей регуляторних моделей України, ЄС і США, дескриптивному методі для опису актуального стану правового середовища у сфері ШІ в Україні, а також аналітичному узагальненні, що дозволило виокремити ключові виклики й обґрунтувати напрями їх подолання.

5. Результати та обговорення

Станом на 2025 рік в Україні не існує окремого спеціального закону про штучний інтелект. Натомість формування політики у цій сфері здійснюється через концептуальні й стратегічні документи, що закладають основу для майбутнього регулювання. Ключовим документом є Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. [12]. Цією Концепцією визначено мету, принципи та завдання розвитку технологій ШІ в Україні як одного з пріоритетних напрямів науково-технологічного розвитку [12].. Зокрема, Концепція на державному рівні сформулювала базове розуміння ШІ. Так, штучний інтелект визначено як організовану сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання

системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань 12]. Цей документ окреслив стратегічне бачення розвитку ШІ та наголосив на важливості правового регулювання та етики у сфері ШІ.

У 2025 році уряд затвердив новий План заходів на 2025–2026 роки з реалізації Концепції розвитку ШІ (розпорядження КМУ від 9 травня 2025 р. № 457-р) [13]. Цей план передбачає низку важливих напрямів, зокрема:

- розроблення рекомендацій з кібербезпеки для систем ШІ,
- моніторинг впровадження ШІ в різних сферах;
- підготовку законодавчих ініціатив.

Згідно з Планом, у IV кварталі 2026 року Міністерство цифрової трансформації повинно розробити і подати проект закону щодо правового врегулювання у сфері розвитку ШІ [13]. Таким чином, у перспективі очікується поява спеціального закону про ШІ в Україні, що враховуватиме міжнародний досвід та наближатиме українське регулювання до європейських стандартів.

Отже, наразі ж нормативно-правова база обмежується зазначеними концепціями та планами, а також загальним законодавством у суміжних сферах (захист персональних даних, інформаційна безпека, законодавство про інноваційну діяльність тощо). Важливо відзначити, що Україна інтегрується у європейський цифровий простір – з 2023 року Україна приєдналася до програми ЄС «Цифрова Європа», що передбачає участь у проєктах розвитку ШІ та гармонізацію відповідних правил [7]. Це підтверджує курс на наближення законодавства України до норм ЄС.

Вищезазначені кроки свідчать про поступове формування нормативного фундаменту для майбутнього правового врегулювання ШІ в Україні. Водночас, у процесі гармонізації з європейськими стандартами важливо враховувати також альтернативні підходи до регуляторної політики, зокрема ті, що реалізуються у Сполучених Штатах та Європейському Союзі. Порівняльний аналіз цих моделей дозволяє глибше оцінити їхню релевантність і потенціал для адаптації в українському контексті.

Варто зазначити, що Європейський Союз підійшов до регулювання ШІ системно та проактивно. В червні 2024 року законодавці ЄС ухвалили Регламент Європейського Парламенту та Ради (ЄС) 2024/1689 – так званий Закон про штучний інтелект (AI Act) [2;14]. Це перший у світі всеосяжний нормативно-правовий акт, що встановлює гармонізовані правила для розробки, впровадження та використання систем ШІ в межах ЄС. Регламент було опубліковано 12 липня 2024 р. та набуло чинності 1 серпня 2024 року. Нові правила мають пряме застосування в державах-членах ЄС і покликані створити єдиний підхід до регулювання ШІ незалежно від галузі чи технології [15]. Більшість положень AI Act, зокрема щодо високоризикових систем, почнуть застосовуватися після перехідного періоду – очікується, що повністю закон запрацює у 2026–2027 роках [15].

Основна концепція регулювання в ЄС – ризик-орієнтований підхід. Регламент класифікує всі системи ШІ на чотири категорії за рівнем ризику їх застосування (рис. 1) [15].

Отже, такий підхід в ЄС спрямований на захист фундаментальних прав, демократії та безпеки, одночасно підтримуючи інновації [16]. По суті, жорстке регулювання застосовується тільки до тих застосувань ШІ, які несуть значні ризики, тоді як для більшості «безпечних» сценаріїв зберігається гнучкість.

Окрім самого Регламенту, в Європі діють суміжні акти та ініціативи: GDPR регулює аспект даних (важливий для навчання ШІ), також Рада Європи готує Міжнародну конвенцію з питань ШІ. У серпні 2024 року Європейська комісія започаткувала ще й так званий «AI Pact» – добровільні зобов'язання для провайдерів ШІ дотримуватися етичних принципів до набрання чинності AI Act [14].

Отже, можна стверджувати, що ЄС поступово формує комплексну екосистему регулювання ШІ, де поєднуються обов'язкові норми та м'які механізми. Цей досвід є надзвичайно показовим для України, яка прагне імплементувати європейські норми у своє право. Наявність вичерпного регулювання в ЄС означає, що українські компанії, які розробляють чи застосовують ШІ, вже зараз мусять орієнтуватися на вимоги AI Act, особливо якщо планують виходити на ринок ЄС.

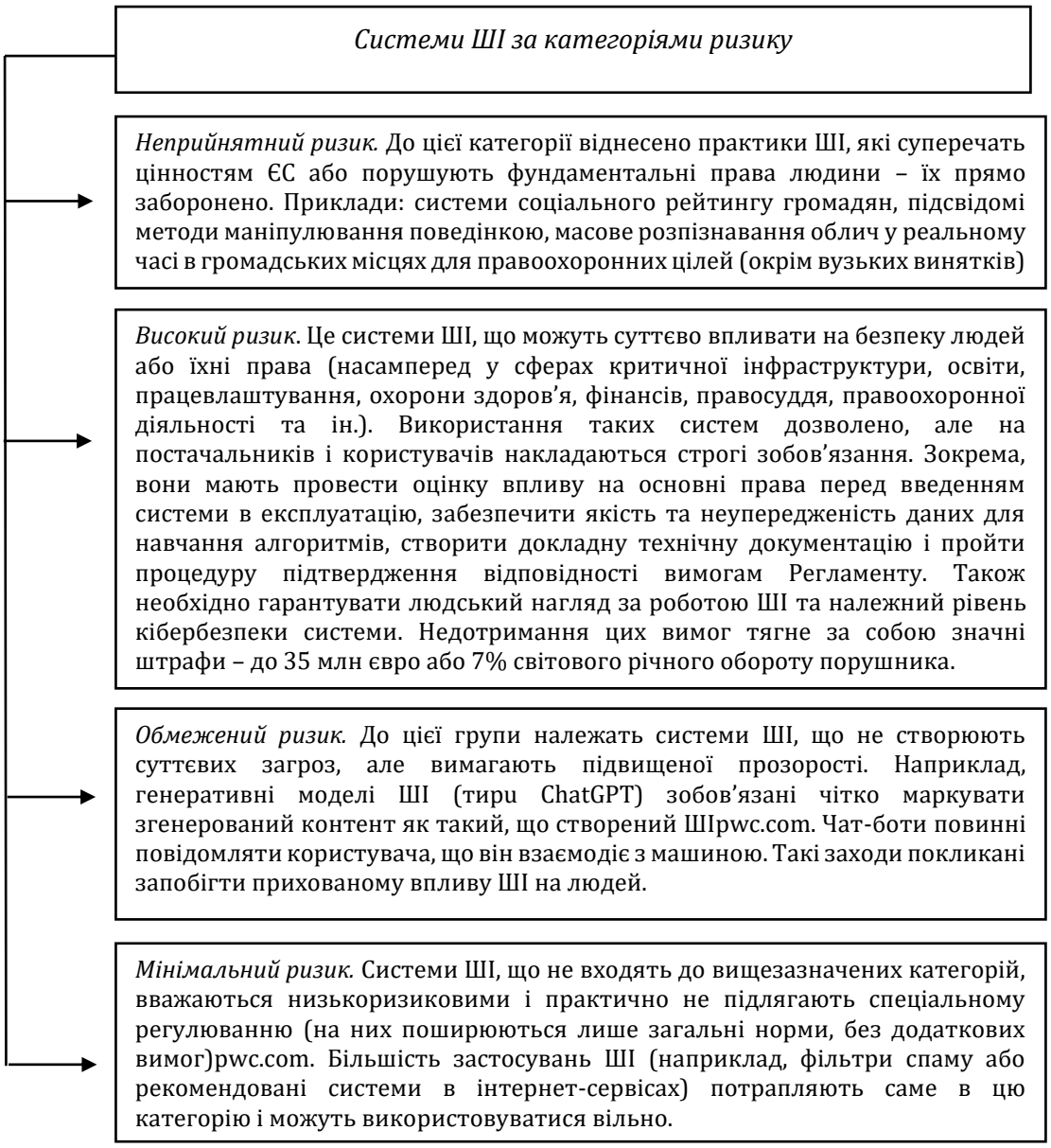


Рис. 1. Розподілення систем ШІ на категорії за рівнем ризику їх застосування згідно регламенту ЄС

Джерело: складено автором на основі [15].

Сполучені Штати Америки поки що не мають єдиного загальнонаціонального закону про штучний інтелект. Підхід США до регулювання ШІ можна охарактеризувати як обережний і прагматичний. Федеральний уряд США наразі утримується від жорстких прямих обмежень для приватного сектору, зосереджуючись натомість на етичних принципах і регулюванні власного (державного) використання ШІ [17].

Іншими словами, в США надають перевагу гнучкому «рамковому» регулюванню, щоб не загальмувати інновації. Відсутність всеосяжного закону частково компенсується існуючими секторальними законами (наприклад, щодо недопущення дискримінації в кредитуванні або наймі, захисту персональних даних у певних сферах тощо), які застосовуються і до ШІ. Крім того, на федеральному рівні видаються політичні документи та керівні вказівки для промисловості, що встановлюють принципи відповідального розвитку ШІ.

Однією з ключових ініціатив стала розроблена Білим домом «Blueprint for an AI Bill of Rights» («Білль про права ШІ»), презентована в жовтні 2022 року. Цей документ визначає п'ять основних принципів, яких слід дотримуватися при створенні і використанні штучного інтелекту [18]: (1) Безпека та ефективність; (2) Недискримінація; (3) Приватність; (4) Прозорість; (5) Людська альтернатива. Хоча цей «Білль про права» не є законом і має рекомендаційний

характер, він відображає державну позицію щодо етичного використання ШІ. Аналогічно, Національний інститут стандартів і технологій (NIST) у 2023 р. опублікував Рамкові принципи управління ризиками ШІ (AI Risk Management Framework) – добровільний стандарт для організацій, який допомагає оцінювати та мінімізувати ризики від застосування ШІ.

Поряд із етичними орієнтирами, уряд США поступово впроваджує вимоги щодо використання ШІ в самому державному секторі. Зокрема, у середині 2020-х років видано кілька виконавчих документів, які зобов'язують федеральні агентства проводити оцінку алгоритмів, використовувати лише перевірені рішення та враховувати права людини при закупівлі ШІ-систем [19]. Такі політики є обов'язковими для органів влади, але не поширюються на приватні компанії безпосередньо. Натомість адміністрація сподівається, що через потужність державних закупівель і приклад держави, приватний сектор добровільно запроваджуватиме етичні й безпечні підходи у ШІ [19]. Наприклад, якщо уряд вимагає від своїх підрядників дотримання певних стандартів ШІ, великі компанії будуть стимулюватися дотримуватися цих стандартів і в продуктах для ринку.

Крім того, у США активну роль у формуванні «м'якого» регулювання ШІ відіграють самі технологічні корпорації та громадські організації. Провідні компанії (Google, Microsoft, OpenAI та інші) публікують власні етичні принципи використання ШІ, створюють внутрішні ради з питань штучного інтелекту, інвестують у безпеку алгоритмів. Держава підтримує такі ініціативи та вступає в діалог із бізнесом. У липні 2023 року Білий дім оголосив, що кілька найбільших розробників ШІ добровільно погодилися на принципи безпеки (перевірка моделей на безпечність, звітність про ризики тощо) – ці зобов'язання не є законом, але демонструють самоорганізацію галузі. На рівні законодавчих органів у США тривають дискусії щодо можливого прийняття законів про ШІ. У Конгресі зареєстровано кілька законопроєктів (як-от Algorithmic Accountability Act, різні акти щодо пояснюваності алгоритмів), проте жоден з них станом на 2025 р. не набув чинності як закон.

Таким чином, підхід США характеризується обережністю: держава встановлює загальні guardrails (запобіжники) і довіряє приватному сектору розробку конкретних стандартів, втручаючись лише за необхідності (постфактум через судові справи чи регуляторів у разі шкоди). Цей шлях контрастує з європейським і дає можливість порівняти переваги та недоліки різних моделей.

Наведена табл. 1 підсумовує ключові аспекти підходів до регулювання штучного інтелекту в Україні, Європейському Союзі та Сполучених Штатах.

Наведена табл. 1 продемонструвала, що жодна з моделей не є універсальною, але кожна відображає пріоритети та рівень технологічної зрілості відповідної юрисдикції. ЄС фокусується на безпеці та правах людини через створення обов'язкових і деталізованих норм, США - на інноваційності та гнучкості, покладаючись на етику й саморегулювання, тоді як Україна перебуває на етапі формування базових засад майбутнього законодавства, насамперед через стратегічні документи.

Для України такий порівняльний аналіз є вкрай цінним, адже він дозволяє враховувати як сильні сторони зарубіжного досвіду, так і потенційні ризики перенесення західних моделей без урахування національних реалій. Зокрема, ризик-орієнтований підхід ЄС видається найбільш придатним для адаптації в Україні в контексті її євроінтеграційного курсу. Водночас недосконаліть інституцій, обмеженість ресурсів і низька залученість бізнесу у формування регуляторного середовища створюють системні виклики, які необхідно подолати, перш ніж запроваджувати жорстке регулювання.

На основі аналізу існуючого стану нормативного середовища та міжнародного контексту, можна виокремити ключові виклики правового регулювання ШІ в Україні. Попри значну увагу держави до цифровізації, правове регулювання ШІ в Україні стикається з низкою системних викликів.

1. Відсутність спеціалізованого законодавства і чітких визначень. Наразі в Україні бракує законодавчих визначень понять, пов'язаних з ШІ, а також немає чітких критеріїв віднесення тієї чи іншої технології до «системи штучного інтелекту».

2. Недосконаліть стандартів і критеріїв оцінки ризиків. На державному рівні не розроблено методик оцінювання ефективності ШІ та пов'язаних із ним ризиків. Зокрема, відсутні критерії оцінки результатів і загроз використання технологій ШІ, а також немає

затверджених стандартів безпеки і прозорості для таких систем. Через це важко гарантувати, що впроваджувані рішення на основі ШІ є надійними та не завдають шкоди користувачам або суспільству.

Таблиця 1. Ключові аспекти підходів до регулювання штучного інтелекту в Україні, Європейському Союзі та Сполучених Штатах

Аспект	Україна	Європейський Союз	Сполучені Штати
Наявність спеціального закону про ШІ	Спеціальний закон відсутній (чинні концепції та стратегії; законопроєкт очікується до 2026 р.)	Регламент ЄС 2024/1689 (AI Act) – всеосяжний закон прямої дії, ухвалений у 2024 р., набрав чинності з серпня 2024 р.	Єдиного федерального закону немає; регулювання фрагментарне (галузеві закони, норми штатів).
Підхід до регулювання	Формується під впливом міжнародного досвіду; планується ризик-орієнтований підхід за аналогією з ЄСlsej.org.ua. Поки що регулювання декларативне (концепції).	Ризик-орієнтований: чотири рівні ризику (заборонені, високоризикові, обмежені, мінімальні) з відповідними вимогами. Чіткі правила для високоризикових систем, гнучкість для низькоризикових.	Саморегуляція + етика: ставка на добровільні стандарти, етичні принципи (AI Bill of Rights) та відповідальність бізнесу. Урядовий фокус – на власне використання ШІ та загальні рекомендації, а не прямий нагляд за приватними розробками
Ступінь обов'язковості норм	Обов'язкові вимоги поки не встановлені (окрім загальних законів). Концепції мають рекомендаційний характер для органів влади. Очікується запровадження обов'язкових норм із прийняттям закону.	Обов'язковий характер регулювання: AI Act підлягає виконанню у всіх країнах ЄС. Передбачена відповідальність за недотримання (штрафи до 35 млн євро або 7% обороту). Контроль здійснюватимуть уповноважені національні органи, координацію – Єврокомісія.	Переважно добровільний характер: федеральні політики для агенцій є обов'язковими лише для держорганів. Для бізнесу – рекомендації та нагляд існуючих регуляторів (FTC, FDA тощо) у межах їх повноважень. Проте відсутність прямих правил означає невизначеність відповідальності.
Етичні принципи в регулюванні	Усвідомлена потреба в етичних засадах (вказана в Концепції), але поки що немає офіційного кодексу чи стандарту етики для ШІ. Існують поодинокі ініціативи в ІТ-спільноті, але на державному рівні – в стадії розробки.	ЄС ще у 2019 р. оприлюднив *Етичні настанови з довірчого ШІ*, а в AI Act багато уваги приділено правам людини, недискримінації, прозорості. Етичні принципи фактично отримали силу права через норми Регламенту (вимоги до прозорості, людського контролю тощо).	В США розроблено низку необов'язкових етичних рамок: *AI Bill of Rights* (5 принципів безпечного та справедливого ШІ), керівництва NIST з управління ризиками, принципи Пентагону для військового ШІ тощо. Великі компанії також запроваджують власні етичні кодекси.
Роль приватного сектору	Приватні ІТ-компанії України поки що не мають самостійної регуляторної ролі, але активно беруть участь в обговореннях (хакатони, робочі групи при Мінцифрі). Держава заохочує державно-приватні проєкти у сфері ШІ (пілотні впровадження в освіті, медицині).	В ЄС приватний сектор є об'єктом регулювання: компанії зобов'язані виконувати вимоги AI Act. Одночасно бізнес залучався до розробки політики (консультації Єврокомісії, публічні обговорення). Компанії ЄС готуються до сертифікації своїх AI-продуктів, частина вже запроваджує комплаєнс-програми, готуючись до 2026 р.	У США приватний сектор фактично лідер у встановленні стандартів: корпорації самі вводять правила для своїх ШІ і часто випереджають регулятора. Держава спирається на експертизу компаній і громадських організацій. Відносини будуються на співпраці: урядовці і CEO технологічних фірм регулярно обговорюють питання ШІ. Проте відсутність жорстких норм означає, що багато що залежить від добровільної відповідальності кожної компанії.

Джерело: розроблено на основі [14–19].

3. Неясність розподілу відповідальності. Сьогодні не врегульовано питання юридичної відповідальності за рішення або дії, прийняті системою ШІ. Невідомо, на кого покладати відповідальність у разі помилки ШІ – на розробника, власника системи чи кінцевого користувача. У концептуальних документах звернено увагу на недосконалість розподілу

обов'язків користувачів технологій ШІ, що свідчить про необхідність законодавчо визначити права і обов'язки всіх учасників життєвого циклу ШІ-систем.

4. Відсутність механізмів нагляду та контролю. Нині відсутній спеціалізований орган чи процедура для сертифікації та контролю якості систем ШІ перед їх впровадженням. Немає дієвого механізму державного контролю за використанням технологій ШІ. Це означає, що потенційно ризикові алгоритми можуть впроваджуватися без попередньої перевірки на відповідність етичним чи безпековим вимогам.

5. Етичні та правозахисні питання. Використання ШІ піднімає питання захисту прав людини – недискримінації, приватності, належної правової процедури тощо. В Україні поки не імплементовано на національному рівні етичні принципи для ШІ. Хоча Концепція 2020 р. відносить «правове регулювання та етику» до пріоритетних сфер державної політики у галузі ШІ, на практиці відсутні офіційні керівні настанови чи кодекси етики для розробників і користувачів ШІ. Це створює ризики використання алгоритмів, що можуть порушувати права громадян (наприклад, ухвалювати упереджені рішення).

Зазначені виклики потребують комплексної відповіді від держави. Частину проблем планується розв'язати шляхом розробки спеціального закону про ШІ, який встановить терміни, відповідальних суб'єктів та вимоги до систем ШІ. Налагодження стандартизації та контролю також можливе через створення уповноваженого органу або покладення функцій на існуючі регуляторні структури. Вирішення кадрового та освітнього питання відображено в урядових планах (розвиток освітніх програм з ШІ, стимулювання наукових досліджень тощо). Важливо, що всі ці кроки відбуваються з огляду на світовий досвід, адже Україна не єдина стикається з подібними викликами.

Беручи до уваги світові тенденції, найближчі роки стануть вирішальними для формування в Україні повноцінної системи правового регулювання штучного інтелекту.

Отримавши статус країни-кандидата на вступ до ЄС, Україна зобов'язана гармонізувати значну частину свого законодавства з європейським. У сфері ШІ це означає, що український майбутній закон про ШІ, найімовірніше, буде максимально узгоджений з положеннями Європейського AI Act. Вже зараз у наукових колах і урядових планах декларується намір імплементувати підходи AI Act у національне право. Таке зближення має кілька переваг: по-перше, українські розробники ШІ отримають чіткі орієнтири щодо вимог (особливо якщо прагнуть виходити на ринки ЄС); по-друге, громадяни будуть захищені на рівні, еквівалентному європейському, що підвищить довіру до ШІ-рішень. Водночас, сліпе копіювання європейських норм без врахування національних особливостей може бути неефективним. Україні варто зважити власний контекст: менший обсяг ШІ-ринку, брак ресурсів на створення окремого регулятора, необхідність стимулювання інновацій у воєнний і післявоєнний період тощо. Тому законодавство має бути достатньо гнучким: встановлювати базові «правила гри» і запобіжники, але не створювати зайвих бар'єрів для розвитку індустрії ШІ.

Очікується, що першим кроком стане ухвалення закону, який визначить термінологію (що таке ШІ, високоризикова система тощо), розподілить повноваження між держорганами (наприклад, призначить орган, відповідальний за оцінку відповідності ШІ-систем стандартам) та встановить загальні принципи відповідального використання ШІ. Ймовірно, закон закріпить ризик-орієнтовану класифікацію систем ШІ (як це зроблено в AI Act) [15], але деталізація вимог може відбуватися поступово через підзаконні акти. Паралельно, Україні варто оновити суміжне законодавство: про захист інформації і персональних даних (з урахуванням обробки даних ШІ-моделями), про стандартизацію та сертифікацію (щоб охопити нові технології), про ліцензування окремих видів діяльності (можливо, виділити діяльність з оцінки алгоритмічних систем).

Етичні аспекти набуватимуть більшої ваги. Імовірно, при державних органах або за підтримки міжнародних партнерів буде розроблено Етичний кодекс (гайдлайн) щодо ШІ, адаптований до українських реалій. Він може стати рекомендаційним документом для компаній та держструктур до моменту, поки закон не почне діяти повною мірою. Також перспективним є створення навчальних програм для публічних службовців щодо використання ШІ (аби чиновники розуміли як переваги, так і ризики алгоритмів при ухваленні рішень). У цілому, подальший розвиток українського законодавства про ШІ слід очікувати еволюційним шляхом:

спочатку базовий закон і підготовка інституцій, потім – поступове розширення та уточнення норм.

Варто згадати і про співпрацю з міжнародними організаціями. Рада Європи, наприклад, ініціює створення першої глобальної Конвенції з ШІ, і Україна як член РЄ бере участь у цих процесах [14]. Участь у подібних ініціативах дозволить Україні переймати найкращі практики і водночас відстоювати власні інтереси (приміром, забезпечити врахування потреб країн з перехідною економікою в глобальних правилах ШІ).

6. Висновки

Отже, на початок 2025 року Україна перебуває лише на старті шляху до комплексного правового регулювання штучного інтелекту. Наявні концепції та стратегії заклали фундамент, проте їх треба наповнити реальними нормами права. Аналіз показує, що без законодавчого врегулювання залишаються критично важливі аспекти – відповідальність за рішення ШІ, стандарти безпеки та недискримінації, механізми державного нагляду. Вирішення цих питань є нагальним, оскільки використання ШІ в суспільстві зростає, а отже, зростають і потенційні ризики.

Світовий досвід надає Україні дорожню карту. Європейський Союз продемонстрував можливість створити всеосяжні «правила гри» для ШІ – Європейський закон про ШІ встановлює чіткі вимоги залежно від рівня ризику та забезпечує інституційний механізм контролю. Такий підхід гарантує високий рівень захисту прав людини і безпеки, проте вимагає зрілої інфраструктури стандартизації і може бути ресурсно затратним. Сполучені Штати, навпаки, зробили ставку на саморегуляцію та гнучкість, дозволяючи індустрії розвиватися швидко, але ризикуючи недостатньо захистити суспільство від зловживань технологією. У цьому підході держава відіграє роль радше наставника (формує принципи), ніж наглядача. Обидві моделі мають свої переваги і недоліки, і Україні важливо врахувати їх, виробляючи власний підхід.

Перспективи українського законодавства про ШІ багатообіцяючі: поєднання найкращих європейських практик з урахуванням локальних умов може дати змогу створити сучасну та ефективну регуляторну систему. Ця система має бути спрямована не лише на мінімізацію ризиків, але й на стимулювання розвитку штучного інтелекту – аби бізнес і наука в Україні бачили підтримку, а не лише обмеження. Важливо зберегти баланс: захист прав і безпеки громадян – пріоритет, проте регулювання не повинно стати гальмом для інновацій. Прозорість, підзвітність алгоритмів, недискримінація – ці принципи мають увійти в правове поле одночасно зі створенням умов для інвестицій у ШІ, розвитку освітніх програм, запровадження regulatory sandboxes (експериментальних правових режимів для тестування ШІ-рішень).

Таким чином, Україна стоїть перед завданням інтегруватися у глобальний рух за відповідальний ШІ. Виклики є значними, але досвід партнерів по ЄС і США дає інструменти для їх подолання. Поступове впровадження з урахуванням міжнародних стандартів забезпечить і правову визначеність, і довіру до ШІ в українському суспільстві.

References

1. Duliba, Ye. V. (2024). Zakon pro shtuchnyi intelekt YeS: u poshukakh balansu mizh prosuvanniam innovatsii ta vyznanniam ryzykiv [The EU AI Act: In search of balance between fostering innovation and acknowledging risks]. International *Scientific Journal "Internauka". Series: Juridical Sciences*, (7). https://doi.org/10.25313/2520-2308-2024-7 (in Ukrainian).
2. European Parliament & Council of the EU. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (AI Act). Official Journal of the European Union, L, 12.7.2024. http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj
3. Tiuria, Yu. I. (2022). Pravove rehuliuvannia vykorystannia shtuchnoho intelektu na osnovi yevropeiskoho pidkhodu [Legal regulation of AI use based on the European approach]. *Juris Europensis Scientia*, (2), 141–148. https://doi.org/10.32837/chern.v0i2.360 (in Ukrainian).
4. Boiko, V. V. (2024). Pravove rehuliuvannia shtuchnoho intelektu: mizhnarodnyi dosvid [Legal regulation of artificial intelligence: International experience]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia, 35*(74), 2, 23–29. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.2/05 (in Ukrainian).

5. Petko, S. M. (2023). Pravove rehuliuvannia vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu v krainakh – tsyfrovykh liderakh [Legal regulation of AI technologies in digital leader countries]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, (4), 55–72. https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/41946 (in Ukrainian).
6. Zaidan, E., & Ibrahim, I. A. (2024). AI governance in a complex and rapidly changing regulatory landscape: A global perspective. *Humanities and Social Sciences Communications, 11*(1). https://doi.org/10.1057/s41599-024-03560-x
7. Varynskyi, V. O. (2024). Stan pravovoho rehuliuvannia vykorystannia shtuchnoho intelektu u zakonodavstvi Ukrainy [The state of legal regulation of AI use in Ukrainian legislation]. *Yurydychna Ukraina*, (3). https://yur-ukraine.com/stan-pravovogo-regulyuvannya-vykorystannya-shtuchnogo-intelektu-u-zakonodavstvi-ukrayiny/ (in Ukrainian).
8. Akulov, Yu. V. (2024). Pravove rehuliuvannia vykorystannia shtuchnoho intelektu v tsyfrovii ekonomitsi Ukrainy: vyklyky, ryzyky ta perspektyvy vdoskonalennia [Legal regulation of AI in Ukraine's digital economy: challenges, risks and improvement prospects]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, (42), 62–67. https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/14 (in Ukrainian).
9. Helzhynska, T. Ya., & Kravchyk, O. R. (2025). Pravove rehuliuvannia vykorystannia shtuchnoho intelektu v osviti: ukrainskyi ta yevropeiskyi dosvid [Legal regulation of AI use in education: Ukrainian and European experience]. *Akademichni vizii*, (42). https://doi.org/10.5281/zenodo.15480100 (in Ukrainian).
10. Serebro, M. V. (2024). Administratyvno-pravove rehuliuvannia vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu: natsionalnyi ta zarubizhnyi dosvid [Administrative-legal regulation of AI technology use: national and foreign experience]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Yurysprudentsiia*, (70). https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.70.8 (in Ukrainian).
11. Bakumenko, A. V. (2025). Osoblyvosti pravovoho rehuliuvannia vykorystannia shtuchnoho intelektu u svitovii praktytsi [Peculiarities of legal regulation of AI use in global practice]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo, 1*(87), 16–21. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.1.3 (in Ukrainian).
12. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2020). Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini: Rozporiadzhennia KMU vid 02.12.2020 № 1556-r [On approval of the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text (in Ukrainian).
13. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2025). Pro zatverdzhennia Planu zakhodiv z realizatsii Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini na 2025–2026 roky: Rozporiadzhennia KMU vid 09.05.2025 № 457-r [On approval of the action plan for the implementation of the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine for 2025–2026]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2025-p (in Ukrainian).
14. Doslidnytska sluzhba Verkhovnoi Rady Ukrainy. (2024). Stanovlennia ta rozvytok yevropeiskoho pidkhodu do pravovoho rehuliuvannia shtuchnoho intelektu: Analitychna zapyska [Formation and development of the European approach to AI legal regulation: Analytical note]. Kyiv. https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33379.pdf (in Ukrainian).
15. PwC Ukraina. (2024). *Rehlament YeS shchodo ShI: ukhvaleno novi pravila rehuliuvannia* [EU AI Regulation: New rules adopted]. https://www.pwc.com/ua/uk/publications/tax-and-legal-alert/2024/artificial-intelligence-regulation-adopted-eu.html (in Ukrainian).
16. European Parliament. (2024, March 13). *Artificial Intelligence Act: MEPs adopt landmark law*. https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240308IPR19015/artificial-intelligence-act-meps-adopt-landmark-law
17. Inside AI Policy. (2025). *Congressional researchers report options for AI regulation*. https://insideaipolicy.com/ai-daily-news/congressional-researchers-report-options-ai-regulation
18. Protocol.ua. (2024). *U SShA prezentuvaly Bill pro prava dlia shtuchnoho intelektu, yakyi mae na meti zakhystyty hromadian vid neiromerezh* [In the USA, a bill of AI rights was presented to protect citizens from neural networks]. https://protocol.ua/ua/u_ssha_prezentuvali_bill_pro_prava_dlya_shtuchnogo_intelektu_yakiy_mae_na_meti_zahistiti_gromadyan_vid_neyromereg/
19. Husch Blackwell. (2024). *White House issues AI policies intended to safeguard American interests*. https://www.huschblackwell.com/newsandinsights/white-house-issues-ai-policies-intended-to-safeguard-american-interests

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Міжнародно-правові підходи до правового статусу віртуальних активів: виклики для українського законодавства

Вікторія В. Сидоренко [1]* • Михайло М. Дутов [2]

[1] *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна). Доцент кафедри інформаційного, господарського та адміністративного права ФСП, канд. юрид. наук.*

[2] *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна). Доцент кафедри інформаційного, господарського та адміністративного права ФСП, канд. юрид. наук, старший науковий співробітник.*

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

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.07

Авторське право
© 2025 авторів

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

Досліджено міжнародно-правові підходи до визначення правового статусу (режиму) віртуальних активів та проаналізовано проблеми, що постають перед українським законодавством у процесі його адаптації до міжнародних стандартів. Проведено системний аналіз рекомендацій FATF, законодавства ЄС та національних підходів різних країн до регулювання віртуальних активів. Установлено, що попри відсутність єдиного універсального підходу, існують спільні тенденції у регулюванні віртуальних активів, зокрема, розмежування їх за функціональним призначенням, запровадження спеціальних режимів для різних видів та посилення вимог щодо запобігання відмиванню коштів. Продемонстровано сучасний стан правового регулювання віртуальних активів в Україні, зокрема, проаналізовано положення Закону України «Про віртуальні активи». Виявлено основні проблеми українського законодавства: необхідність гармонізації з міжнародними стандартами, врегулювання питань оподаткування, узгодження з іншими нормативно-правовими актами, створення ефективної системи регулювання та нагляду, забезпечення захисту прав споживачів, регулювання інноваційних форм віртуальних активів. Обґрунтовано необхідність комплексного вдосконалення українського законодавства з урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей. Наводиться висновок, що для створення ефективної системи правового регулювання віртуальних активів в Україні необхідно забезпечити баланс між ефективним регулюванням та створенням сприятливих умов для розвитку інноваційних технологій, що сприятиме інтеграції України до світового цифрового простору. Особливу увагу в дослідженні приділено порівняльному аналізу регуляторних режимів провідних юрисдикцій, результати якого наочно представлені у вигляді порівняльної таблиці. Запропоновано конкретні шляхи вдосконалення законодавчого регулювання віртуальних активів в Україні з урахуванням найкращих міжнародних практик та специфіки національної правової системи.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

віртуальні активи, правовий статус, міжнародно-правові підходи, українське законодавство, FATF, криптовалюта, цифрові активи, правове регулювання.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



International Legal Approaches to the Legal Status of Virtual Assets: Challenges for Ukrainian Legislation

Viktoriia Sydorenko [1]* • Mykhailo Dutov [2]

[1] *National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Information, Economic and Administrative Law, PhD in Law.*

[2] *National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Information, Economic and Administrative Law, PhD in Law, Senior Researcher.*

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

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.07

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

The article examines international legal approaches to determining the legal status of virtual assets and analyzes the challenges facing Ukrainian legislation in the process of its adaptation to international standards. The author has carried out a comprehensive analysis of FATF recommendations, EU legislation, and national approaches of different countries to the regulation of virtual assets. It has been revealed that, despite the absence of a single universal approach, there are common trends in the regulation of virtual assets, including their differentiation by functional purpose, the introduction of special regimes for different types, and strengthening requirements for preventing money laundering. The current state of legal regulation of virtual assets in Ukraine has been studied, in particular, the provisions of the Law of Ukraine "On Virtual Assets." The main challenges for Ukrainian legislation have been identified: the need for harmonization with international standards, regulation of taxation issues, coordination with other regulatory legal acts, creation of an effective system of regulation and supervision, ensuring consumer protection, and regulation of innovative forms of virtual assets. The necessity of comprehensive improvement of Ukrainian legislation, taking into account international experience and national peculiarities, has been substantiated. The author concludes that to create an effective system of legal regulation of virtual assets in Ukraine, it is necessary to ensure a balance between effective regulation and creating favorable conditions for the development of innovative technologies, which will contribute to Ukraine's integration into the global digital space. Special attention in the study is paid to the dialectical method of research, which allows for to consideration of the legal status of virtual assets as a dynamic phenomenon that is in constant development and interaction with other legal institutions. The methodological toolkit of the research is supplemented by system-structural, formal-legal, comparative-legal, historical-legal and prognostic methods, which together provide a comprehensive analysis of the subject matter.

KEYWORDS

virtual assets, legal status, international legal approaches, Ukrainian legislation, FATF, cryptocurrency, digital assets, legal regulation.

1. Вступ

У сучасному глобалізованому світі, де цифрові технології стрімко розвиваються та змінюють традиційні уявлення про фінансові та правові інститути, віртуальні активи постають як унікальний феномен, що потребує належного правового регулювання. Поява криптовалют, токенів, цифрових активів та інших форм віртуальних об'єктів стала справжнім викликом для національних правових систем, змушуючи законодавців переосмислювати усталені концепції та категорії права.

Міжнародна спільнота, усвідомлюючи, зі свого боку, транснаціональний характер віртуальних активів, активно розробляє різноманітні підходи до їх регулювання, які, втім, часто відрізняються залежно від правових традицій, економічних інтересів та особливостей національних правових систем. Як слушно зазначають Вереша Р. В. та Карпунцов В. В., саме розробка міжнародно-правових підходів до регулювання віртуальних активів є необхідною умовою для створення ефективної системи їх контролю та використання [14, с. 68].

Україна як держава, котра прагне інтегруватися до світового цифрового простору та, зрештою, створити сприятливі умови для розвитку інноваційних технологій, стоїть перед необхідністю гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері регулювання віртуальних активів. Однак, незважаючи на прийняття Закону України «Про віртуальні активи», залишається чимало питань щодо його імплементації та відповідності міжнародним стандартам.

Отже, як кажуть, «диявол криється в деталях», і саме ретельний аналіз міжнародно-правових підходів до визначення правового статусу віртуальних активів та їх співвідношення з українським законодавством становить не лише теоретичний, як видається, але й практичний інтерес. Пропоноване дослідження, таким чином, спрямоване на виявлення основних викликів та перспектив розвитку українського законодавства у сфері регулювання віртуальних активів з урахуванням міжнародного досвіду.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика правового статусу віртуальних активів привертає дедалі ширшу увагу науковців по обидва боки Атлантичного океану. Варто зазначити, що, з огляду на новизну та комплексність питання, дослідження здійснюються у різних напрямах: від теоретико-правового осмислення природи віртуальних активів до, наприклад, аналізу практичних аспектів їх регулювання.

Фундаментальні дослідження у сфері визначення правової природи віртуальних активів здійснили, зокрема, Мафі Р. та Рамеші М., які у дійшли висновку, що віртуальні активи за своєю природою є новою категорією об'єктів цивільних прав, які поєднують ознаки як речей, так і інформації [9, с. 159]. Подібної думки дотримується і вітчизняна дослідниця Булеца С., яка розглядає віртуальні активи як особливий об'єкт цивільних прав, що має специфічні ознаки та потребує спеціального правового режиму [2, с. 14].

У контексті міжнародно-правового регулювання віртуальних активів важливе значення мають дослідження Павлідіса Г., який детально проаналізував стандарти FATF (Financial Action Task Force) щодо регулювання віртуальних активів та зазначив, що саме рекомендації FATF наразі є найбільш універсальним міжнародним стандартом у сфері регулювання віртуальних активів, спрямованим передусім на запобігання відмиванню коштів та фінансуванню тероризму [11, с. 3]. Практичні аспекти імплементації стандартів FATF розглядаються також у колективній праці під керівництвом Шварца Н., яка була підготовлена під егідою Міжнародного валютного фонду [12].

Особливої уваги заслуговують дослідження, присвячені проблемам використання віртуальних активів для відмивання коштів та фінансування тероризму – останнім часом ця тематика починає цікавити дедалі більше представників науки і практики. Зокрема, Барселлона М. у своїй роботі детально аналізує механізми використання віртуальних активів для фінансування тероризму та пропонує стратегії протидії цьому явищу [1]. Кутсупія В., своєю чергою, досліджує виклики, пов'язані з використанням віртуальних активів для відмивання коштів, а також пропонує шляхи вдосконалення міжнародно-правового регулювання у цій сфері [6, с. 60–62].

Вітчизняні дослідники також активно долучаються до наукового дискурсу щодо правового статусу віртуальних активів. Так, Нікончук А. досліджує ґенезу правового регулювання обігу віртуальних активів в Україні та світі, акцентуючи увагу на ризиках та проблемах їх правового регулювання [10, с. 30]. Кулик О., аналізуючи феномен lex cryptographica, розглядає його як джерело права, що регулює відносини на ринку віртуальних активів, та наголошує на необхідності врахування цього феномену при розробці національного законодавства [8, с. 155–156].

Цікавий підхід пропонують Грицай С., який розглядає перспективи введення понять «цифрові речі» та «цифровий контент» для розширення сфери регулювання віртуальних активів [5, с. 10–12], та Гонг Дж., котрий досліджує проблематику визначення та регулювання віртуальної власності в міжнародних договорах [3, с. 105–107].

Водночас, незважаючи на вельми значну кількість наукових праць, присвячених різним аспектам правового регулювання віртуальних активів, питання співвідношення міжнародно-правових підходів до визначення правового статусу віртуальних активів з українським законодавством залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність запропонованого матеріалу.

3. Постановка завдання

Головною метою даного дослідження є системний аналіз міжнародно-правових підходів до визначення правового статусу віртуальних активів та виявлення основних викликів, що постають перед українським законодавством у процесі його адаптації до міжнародних стандартів у цій сфері.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити основні міжнародно-правові підходи до визначення правового статусу віртуальних активів, зокрема в рамках рекомендацій FATF, документів IOSCO, ЄС та інших міжнародних організацій.
2. Проаналізувати національні підходи до регулювання віртуальних активів у різних юрисдикціях, виявити спільні та відмінні риси.
3. Визначити сучасний стан правового регулювання віртуальних активів в Україні, зокрема, положення Закону України «Про віртуальні активи» та інших нормативно-правових актів.
4. Виявити основні проблеми, що постають перед українським законодавством у контексті його гармонізації з міжнародними стандартами у сфері регулювання віртуальних активів.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення українського законодавства у сфері регулювання віртуальних активів з урахуванням міжнародного досвіду.

Об’єктом дослідження тут нижче є суспільні відносини, що виникають у процесі регулювання правового статусу віртуальних активів як на міжнародному, так і на національному рівні. Предметом дослідження, відповідно, є міжнародно-правові підходи до визначення правового статусу віртуальних активів та їх порівняння з українським законодавством.

4. Методи та матеріали

У ході дослідження було використано низку загальнонаукових та спеціально-юридичних способів і методів пізнання, що дозволило системно й об’єктивно проаналізувати предмет дослідження.

Так, діалектичний метод став основою методології пропонованого дослідження, уможлививши розгляд правового режиму віртуальних активів як динамічного явища, що перебуває у постійному розвитку та взаємодії з іншими правовими інститутами. Застосування цього методу дозволило виявити суперечності у правовому регулюванні віртуальних активів та визначити шляхи їх подолання.

Системно-структурний метод було застосовано для дослідження віртуальних активів як правового феномену, що має свою структуру та взаємопов’язані елементи. Цей метод, зрештою, дозволив визначити місце віртуальних активів у системі об’єктів цивільних прав та виявити специфіку їх правового режиму.

За посередництва формально-юридичного методу було проаналізовано нормативно-правові акти як міжнародного, так і національного рівня, що регулюють відносини, пов'язані з віртуальними активами. Цей метод дозволив виявити особливості юридичної техніки, що використовується при розробці нормативних положень щодо віртуальних активів.

Порівняльно-правовий метод, безперечно, мав провідне значення для даного дослідження, оскільки дозволив порівняти різні міжнародно-правові підходи до регулювання віртуальних активів, а також зіставити їх з українським законодавством. Це, своєю чергою, дало можливість виявити спільні та відмінні риси у правовому регулюванні віртуальних активів у різних юрисдикціях, а також визначити напрями вдосконалення українського законодавства.

Історико-правовий метод було використано для дослідження ґенези правового регулювання віртуальних активів як на міжнародному, так і на національному рівні. Це, зі свого боку, дозволило простежити еволюцію підходів до визначення правового режиму віртуальних активів та, зрештою, виявити тенденції їх розвитку.

Прогностичний метод дозволив визначити перспективи розвитку правового регулювання віртуальних активів в Україні з урахуванням міжнародного досвіду та виявити потенційні проблеми, що можуть виникнути у процесі імплементації міжнародних стандартів.

Нарешті, матеріалами дослідження слугували міжнародно-правові документи, зокрема, рекомендації FATF, документи IOSCO, директиви ЄС, а також національні нормативно-правові акти різних країн, що регулюють відносини, пов'язані з віртуальними активами. Особливу увагу було приділено аналізу Закону України «Про віртуальні активи» та інших нормативно-правових актів в Україні у означеній сфері.

Крім того, при проведенні дослідження було використано наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, присвячені проблематиці правового регулювання віртуальних активів, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій та експертних спільнот.

5. Результати та обговорення

5.1. Міжнародно-правові підходи до визначення правового статусу віртуальних активів

Аналіз міжнародно-правових актів та наукової літератури дозволяє виокремити декілька основних підходів до визначення правового статусу віртуальних активів, які, попри певні відмінності, мають спільні риси та формують міжнародні стандарти у цій сфері.

Передусім слід звернути увагу на стандарти FATF, які наразі є найбільш універсальним міжнародним інструментом регулювання віртуальних активів. Відповідно до оновлених рекомендацій FATF, віртуальний актив визначається як «цифрове представлення вартості, яке може бути предметом цифрової торгівлі або передачі та може використовуватися для платіжних або інвестиційних цілей» [11, с. 2]. Таке визначення, безумовно, є досить широким та охоплює різні види віртуальних активів, включаючи криптовалюти, токени та інші цифрові активи.

Важливим аспектом підходу FATF є також запровадження поняття «постачальник послуг, пов'язаних з віртуальними активами» (VASP), під яким розуміється будь-яка фізична або юридична особа, яка не підпадає під дію інших рекомендацій та здійснює як бізнес одну або кілька з таких дій або операцій для або від імені іншої фізичної або юридичної особи: (i) обмін між віртуальними активами та фіатними валютами; (ii) обмін між однією або кількома формами віртуальних активів; (iii) передача віртуальних активів; (iv) зберігання та/або адміністрування віртуальних активів або інструментів, що дозволяють здійснювати контроль над віртуальними активами; та (v) участь у наданні фінансових послуг, пов'язаних з пропозицією емітента та/або продажем віртуального активу [12, с. 15].

Важливою особливістю підходу FATF є його спрямованість на запобігання використанню віртуальних активів для відмивання коштів та фінансування тероризму. Так, Рекомендація 15 FATF вимагає від країн оцінювати та пом'якшувати ризики, пов'язані з віртуальними активами та VASP, застосовувати заходи належної перевірки клієнтів, а також забезпечувати наявність ефективної системи моніторингу та санкцій [6, с. 55].

Інший важливий міжнародний підхід до регулювання віртуальних активів представлений у документах Європейського Союзу, зокрема, у Регламенті (ЄС) 2023/1114 Європейського Парламенту та Ради від 31 травня 2023 року про ринки криптоактивів (MiCA). Відповідно до MiCA, криптоактив визначається як «цифрове представлення вартості або прав, які можуть

передаватися та зберігатися в електронній формі з використанням технології розподіленого реєстру або подібної технології» [13, с. 368]. Такий підхід хоча і є схожим з визначенням FATF акцентує увагу не лише на представленні вартості, але й на представленні прав, що є важливим уточненням з огляду на різноманітність віртуальних активів.

Аналізуючи національні підходи до регулювання віртуальних активів, можна виокремити кілька основних моделей, які відрізняються залежно від правових традицій та економічних інтересів різних країн.

Кудь А. пропонує комплексну класифікацію віртуальних активів, яка враховує як їх технічні характеристики, так і правовий статус у різних юрисдикціях [7, с. 35]. Ця класифікація дозволяє краще зрозуміти різноманітність підходів до регулювання віртуальних активів та визначити найбільш ефективні моделі з урахуванням національних особливостей.

Для більш наочного представлення різних підходів до регулювання віртуальних активів у різних юрисдикціях пропонуємо узагальнити основні моделі регулювання та їх характерні риси (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз підходів до регулювання віртуальних активів у різних юрисдикціях

Країна/ юрисдикція	Визначення віртуальних активів	Регуляторний орган	Ключові особливості регулювання	Статус як засобу платежу
США	Різні визначення залежно від регуляторного органу (SEC, CFTC, FinCEN)	SEC, CFTC, FinCEN, IRS	Фрагментарне регулювання, залежно від класифікації віртуального активу	Не є законним платіжним засобом, але можуть використовуватися для платежів
ЄС (MiCA)	Цифрове представлення вартості або прав, які можуть передаватися та зберігатися в електронній формі з використанням технології розподіленого реєстру	Національні регулятори, ESMA, EBA	Єдиний режим для всього ЄС, ліцензування VASP, захист споживачів	Не є законним платіжним засобом
Японія	Цифрові активи, що використовуються як засіб платежу, які не є законною валютою	FSA	Ліцензування криптобірж, суворі вимоги KYC/AML	Визнаються як засіб платежу
Швейцарія	Криптоактиви, токенізовані цінні папери, платіжні токени	FINMA	Чітка класифікація токенів, сприятливе регулювання для інновацій	Можуть використовуватися як засіб платежу
Ліхтенштейн	Токен як інформація на системі TT (Trusted Technologies), яка може представляти права вимоги або речові права	FMA	Комплексний Закон про токени та довірчі технології (TVTG)	Можуть використовуватися як засіб платежу, але не є законною валютою
Україна	Нематеріальне благо, що є об'єктом цивільних прав, має цифрове вираження та обертається у системі обліку віртуальних активів	НКЦПФР, НБУ	Правове визнання, але відсутність повноцінного регулювання	Не є законним платіжним засобом

Як видно з таблиці, підходи до регулювання віртуальних активів відрізняються залежно від юрисдикції, проте можна виокремити певні спільні тенденції: розмежування віртуальних активів за їх функціональним призначенням, запровадження спеціальних режимів для різних

видів віртуальних активів, а також посилення вимог щодо запобігання відмиванню коштів та фінансуванню тероризму.

5.2. Правовий статус віртуальних активів в Україні: сучасний стан та перспективи

Правове регулювання віртуальних активів в Україні наразі перебуває на етапі становлення. Ключовим нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про віртуальні активи», ухвалений 17 лютого 2022 року. Відповідно до цього Закону, віртуальний актив визначається як «нематеріальне благо, що є об'єктом цивільних прав, має цифрове вираження та обертається у системі обліку віртуальних активів» [14, с. 70]. Закон також розрізняє забезпечені та незабезпечені віртуальні активи, а також запроваджує поняття «постачальник послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів».

Однак, як зазначає Нікончук А., «незважаючи на прийняття Закону України «Про віртуальні активи», залишається чимало питань щодо його імплементації та узгодження з іншими нормативно-правовими актами» [10, с. 33]. Зокрема, Закон не вирішує питання оподаткування операцій з віртуальними активами, не врегульовує питання використання віртуальних активів як засобу платежу, а також не містить чітких механізмів захисту прав споживачів.

Крім того, як доречно зазначає Кулик О., «українське законодавство не враховує повною мірою специфіку технології блокчейн та інших технологій розподіленого реєстру, що створює певні проблеми при регулюванні відносин, пов'язаних з віртуальними активами» [8, с. 158]. Це, своєю чергою, може створювати певні проблеми при застосуванні Закону на практиці.

Одним із ключових викликів для українського законодавства у сфері регулювання віртуальних активів, безумовно, є його гармонізація з міжнародними стандартами, зокрема, з рекомендаціями FATF та законодавством ЄС. Так, Вереша Р.В. та Карпунцов В.В. зазначають, що «хоча Закон України «Про віртуальні активи» в цілому відповідає рекомендаціям FATF, проте він не враховує останні зміни до цих рекомендацій, що стосуються так званого "travel rule"» [14, с. 78]. Це правило вимагає від VASP обмінюватися інформацією про відправника та отримувача при здійсненні транзакцій з віртуальними активами, що, знову ж таки, є важливим інструментом запобігання відмиванню коштів та фінансуванню тероризму.

Іншим викликом для українського законодавства є необхідність урегулювання питань оподаткування операцій з віртуальними активами. Як зазначає Грицай С., «відсутність чіткого режиму оподаткування операцій з віртуальними активами створює правову невизначеність та стримує розвиток ринку віртуальних активів в Україні» [4, с. 40]. Тож, на думку багатьох експертів, необхідно внести відповідні зміни до Податкового кодексу України, які б враховували специфіку операцій з віртуальними активами та створювали сприятливі умови для розвитку цього ринку.

Важливим питанням є також необхідність узгодження Закону України «Про віртуальні активи» з іншими нормативно-правовими актами, зокрема, з Цивільним та Господарським кодексами України, а також з законодавством у сфері фінансових послуг. Як зазначає Цюра В., Панова Л. та Грамацький Е., «віртуальні активи мають специфічні ознаки, які не завжди вписуються в традиційні категорії цивільного права, що створює певні проблеми при їх правовому регулюванні» [13, с. 370]. Так, наприклад, виникають питання щодо можливості застосування до віртуальних активів інститутів права власності, зобов'язального права, права інтелектуальної власності тощо.

Крім того, як зазначає Виговський О. І. та Легенко В. І., «важливим викликом є необхідність створення ефективної системи регулювання та нагляду за ринком віртуальних активів» [15, с. 105]. Відповідно до Закону України «Про віртуальні активи», регулювання у сфері обігу віртуальних активів здійснюється Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку та Національним банком України. Однак залишаються питання щодо розмежування їх повноважень, механізмів взаємодії та координації дій.

Не менш важливим викликом, безперечно, є необхідність забезпечення належного захисту прав споживачів послуг, пов'язаних з віртуальними активами. Ця перспектива відкриває нам новий вимір проблеми, позаяк, на слушну гадку Булеца С., «віртуальні активи, особливо криптовалюти, характеризуються високою волатильністю та певними ризиками для споживачів, що вимагає запровадження спеціальних механізмів захисту їх прав» [2, с. 20]. Такі механізми можуть включати (зокрема, але не виключно) вимоги щодо розкриття інформації,

встановлення відповідальності постачальників послуг, пов'язаних з віртуальними активами, за порушення прав споживачів тощо.

Також непростою проблемою для українського законодавства є необхідність регулювання інноваційних форм віртуальних активів та пов'язаних з ними технологій, таких як невзаємозамінні токени (NFT), децентралізовані фінанси (DeFi), децентралізовані автономні організації (DAO) тощо. Як зазначає Барселлона М., ці інноваційні форми віртуальних активів та технологій створюють нові проблеми для правового регулювання, котрі не завжди можуть бути вирішені в рамках традиційних правових категорій [1, с. 45], відтак потребуючи нового юридико-технологічного інструментарію для досягнення того рівня ефективності, що задовольнить вимоги цивільного обігу.

6. Висновки

Проведене дослідження дозволяє дійти певних висновків стосовно міжнародно-правових підходів до визначення правового статусу віртуальних активів та проблем, що постають перед українським законодавством у цій сфері.

Аналіз міжнародно-правових підходів до регулювання віртуальних активів свідчить про відсутність єдиного універсального підходу. Натомість, існують різні моделі регулювання, які відрізняються залежно від правових традицій, економічних інтересів та особливостей національних правових систем. Водночас, можна виокремити певні спільні тенденції, зокрема, розмежування віртуальних активів за їх функціональним призначенням, запровадження спеціальних режимів для різних видів віртуальних активів, а також посилення вимог щодо запобігання відмиванню коштів та фінансуванню тероризму. Ці спільні тенденції відображають єдність насамперед змісту відповідних економічних відносин.

Провідну роль у формуванні міжнародних стандартів у сфері регулювання віртуальних активів відіграють рекомендації FATF, які спрямовані передусім (але не виключно) на запобігання використанню віртуальних активів для відмивання коштів та фінансування тероризму. І це закономірно, позаяк гнучкість таких активів робить їх привабливим засобом для оборудків тіньової економіки. Значний вплив також мають підходи, розроблені в рамках Європейського Союзу, зокрема, Регламент MiCA, який встановлює єдиний режим регулювання ринків криптоактивів для всіх країн-членів ЄС (див. вище).

Хоча правове регулювання віртуальних активів в Україні перебуває на етапі становлення, але ухвалення Закону України «Про віртуальні активи» все ж є важливим кроком у напрямі правового визнання та регулювання віртуальних активів попри той факт, що залишається чимало питань щодо його імплементації та узгодження з іншими нормативно-правовими актами.

Основними викликами для українського законодавства у сфері регулювання віртуальних активів є: гармонізація з міжнародними стандартами, зокрема, з рекомендаціями FATF та законодавством ЄС; урегулювання питань оподаткування операцій з віртуальними активами; узгодження з іншими нормативно-правовими актами, зокрема, з Цивільним та Господарським кодексами України; створення ефективної системи регулювання та нагляду за ринком віртуальних активів; забезпечення належного захисту прав споживачів послуг, пов'язаних з віртуальними активами; регулювання інноваційних форм віртуальних активів та пов'язаних з ними технологій.

Для подолання зазначених складнощів необхідно здійснити системне вдосконалення українського законодавства у сфері регулювання віртуальних активів, яке має охоплювати не лише спеціальний закон, але й інші нормативно-правові (зокрема, підзаконні) акти, що регулюють пов'язані відносини. При цьому, особливу увагу слід приділити забезпеченню балансу між необхідністю ефективного регулювання ринку віртуальних активів та створенням сприятливих умов для розвитку інноваційних технологій.

Таким чином, розвиток українського законодавства у сфері регулювання віртуальних активів має відбуватися з урахуванням міжнародного досвіду та стандартів, однак з огляду на національні особливості та потреби. Це, безперечно, дозволить створити ефективну систему правового регулювання віртуальних активів, яка сприятиме розвитку цього ринку в Україні та її інтеграції до світового цифрового простору.

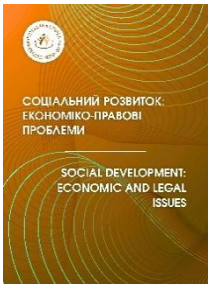
References

1. Barcellona, M. (2023). *Virtual Assets and Terrorism Financing Structure, Evolution and Law Enforcement Strategies*. https://www.research.unipd.it/bitstream/11577/3481383/2/Barcellona_Marta.pdf
2. Buletsa, S. (2023). Virtual Assets as an Object of Civil Rights. *Central European Academy Law Review*, *1*(1), 11–23. https://doi.org/10.62733/2023.1.11-22
3. Gong, J. (2011). *Defining and addressing virtual property in international treaties*. BUJ Sci. & Tech. https://www.bu.edu/jostl/files/2015/02/Gong_Web_171.pdf
4. Hrytsai, S. (2022). The place of virtual assets in the structure of digital financial technology. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, *1*(3), 34–48. https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.3
5. Hrytsai, S. (2023). Prospects for introducing the concept of "digital things" and "digital content": expanding the scope of regulation of virtual assets. *Krakowskie Studia Małopolskie, 2*(38), 7–25. https://doi.org/10.15804/ksm20230201
6. Koutsoupia, V. (2023). Challenges of the Use of Virtual Assets in Money Laundering. *Nordic Journal of European Law*, *6*(4), 53–78. https://doi.org/10.36969/njel.v6i4.25919
7. Kud, A. A. (2021). Kompleksna klasyfikatsiia virtualnykh aktyviv [Comprehensive classification of virtual assets]. *International Journal of Education and Science*, *4*(1), 14–39. https://doi.org/10.26697/ijes.2021.2.1 (in Ukrainian)
8. Kulyk, O. (2025). Lex cryptographica yak dzherelo prava, shcho rehulyuye vidnosyny na rynku virtual'nykh aktyviv [Lex cryptographica as a source of law governing relationships in the virtual assets market]. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, *1*(32), 150–163. https://visnyk.kh.ua/uk/author/10.31359/1993-0909-2025-32-1-150 (in Ukrainian)
9. Mafi, H., & Rameshi, M. (2023). The Legal Nature of Virtual Asset. *Legal Research*, *26*(103), 157–180. https://www.magiran.com/paper/2679917/the-legal-nature-of-virtual-asset?lang=en
10. Nikonchuk, A. (2023). Legal genesis of virtual asset circulation in Ukraine and worldwide: Risks and concerns. *Law Journal of the National Academy of Internal Affairs*, *3*(13), 26–36. https://doi.org/10.56215/naia-chasopis/3.2023.26
11. Pavlidis, G. (2020). International regulation of virtual assets under FATF's new standards. *Journal of Investment Compliance*, *21*(1), 1–8. https://doi.org/10.1108/JOIC-08-2019-0051
12. Schwarz, N., Chen, M. K., Poh, M. K., Jackson, M. G., Kao, K., Fernando, M. F., & Markevych, M. (2021). Virtual assets and anti-money laundering and combating the financing of terrorism (1): Some legal and practical considerations. *International Monetary Fund*. https://doi.org/10.5089/9781513593821.063
13. Tsiura, V., Panova, L., & Gramatskyy, E. (2024). Virtual assets in the digitalization era: Economic and private legal aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, *10*(3), 366–374. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-366-374
14. Veresha, R. V., & Karpuntsov, V. V. (2025). Legal providing and risk factors of virtual assets circulation: national and international legal aspects. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, *1*(32), 66–85. https://visnyk.kh.ua/en/journals/10.31359/1993-0909-2025-32-1-66 (in Ukrainian)
15. Vygovskyy, O. I., & Lehenko, V. I. (2024). Legal Regulation of Virtual Assets in the Principality of Liechtenstein. *Actual Problems of International Relations*, *1*(161), 103–108. https://doi.org/10.17721/apmv.2024.161.1.103-108

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Міжнародні безпекові угоди України: економічна архітектура підтримки та перспективи реалізації

Ярослав В. Петруненко [1] *

[1] *Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень імені В. К. Мамутова Національної академії наук України» (Україна). Провідний науковий співробітник відділу проблем модернізації господарського права та законодавства, д-р юрид. наук, професор.*

* ***Автор-кореспондент,*** e-mail: petrunenko@yahoo.com

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.10

Авторське право
© 2025 автора

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено трансформацію підходів до міжнародної підтримки України в умовах повномасштабної війни через призму аналізу новітніх безпекових угод, укладених у 2023–2025 роках. Особливістю вказаних безпекових угод є те, що вони виходять за межі класичного розуміння гарантій колективної оборони, властивих, наприклад, НАТО, й натомість формують новий тип асиметричних, комплексних безпекових партнерств, які включають не лише військово-технічну, але й економічну, інституційну, гуманітарну та санкційну підтримку. Безпекові угоди створили нову політичну, правову та економічну реальність, у якій Україна перетворилася на повноцінного суб'єкта нової системи безпекових альянсів демократичного світу. Угоди мають не лише стратегічне значення у контексті стримування подальшої агресії, а водночас наділені надзвичайною практичною вагою щодо забезпечення поточних функцій української держави, відновлення зруйнованої інфраструктури та модернізації економіки. Мета статті полягає у комплексному аналізі безпекових угод України 2022–2025 років, з акцентом на їх економічний вимір, стан реалізації зобов'язань та перспективи подальшої дії. Ці безпекові угоди розглядаються не лише як політичні декларації солідарності, а як інституційно оформлена система підтримки, котра охоплює як воєнний, так і економічний вимір. Особлива увага приділяється економічній складовій вказаних домовленостей, яка включає пряме бюджетне фінансування, макрофінансову допомогу, інвестиційні гарантії, спеціальні кредитні програми та механізми страхування ризиків. Досліджуються положення ключових безпекових угод України з країнами G7, ЄС, Великою Британією, США, Польщею, Японією та ін. Узагальнено обсяги вже реалізованої підтримки і проаналізовано архітектуру фінансових інструментів, закладених у двосторонніх та багатосторонніх угодах. Проаналізовано, як безпекові угоди сприяють підтриманню платоспроможності України, фінансуванню соціальних функцій держави та повоєнній реконструкції. Визначено ключові виклики реалізації безпекових угод: політична мінливість у країнах-партнерах, нерівномірність внесків партнерів, недостатність юридичної обов'язковості, затримки у практичній імплементації. Обґрунтовано тезу про необхідність інституціоналізації підтримки, поступового її переходу від кризового реагування до програмного фінансування відновлення та розвитку. Сформульовано висновок про те, що безпекові угоди є перехідним інструментом до повноправного членства України в НАТО та ЄС, а їх економічна складова – це гарантія стійкого функціонування держави в умовах війни та після її завершення.

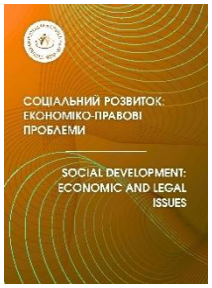
КЛЮЧОВІ СЛОВА

безпекові угоди, міжнародна підтримка України, економічна архітектура, післявоєнне відновлення, стратегічне партнерство, імплементація.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



International Security Agreements of Ukraine: Economic Architecture of Support and Prospects for Implementation

Iaroslav Petrunenko [1] *

[1] *State Organization "V. Mamutov Institute of Economic and Legal Research of the National Academy of Sciences of Ukraine" (Ukraine). Leading Researcher at the Department of Modernisation Problems of Economic Law and Legislation, Doctor of Sciences (Law), Full Professor.*

*** *Corresponding Author,*** e-mail: petrunenko@yahoo.com

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.10

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

The article examines the transformation of approaches to international support for Ukraine in the context of a full-scale war through the prism of analysing the latest security agreements concluded in 2023–2025. The peculiarity of these security agreements is that they go beyond the classical understanding of collective defence guarantees, such as those of NATO, and instead form a new type of asymmetric, comprehensive security partnerships that include not only military and technical, but also economic, institutional, humanitarian and sanctions support. The security agreements have created a new political, legal and economic reality in which Ukraine has become a full-fledged actor in the new system of security alliances in the democratic world. The agreements are not only strategically important in the context of deterring further aggression, but also have a great deal of practical importance in terms of ensuring the current functions of the Ukrainian state, restoring the destroyed infrastructure and modernising the economy. The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of Ukraine's security agreements for 2022–2025, with a focus on their economic dimension, the state of implementation of commitments, and prospects for further action. These security agreements are viewed not only as political declarations of solidarity, but also as an institutionalised support system that covers both military and economic dimensions. Particular attention is paid to the economic component of these agreements, which includes direct budgetary funding, macro-financial assistance, investment guarantees, special loan programmes and risk insurance mechanisms. The provisions of Ukraine's key security agreements with the G7 countries, the EU, the UK, the USA, Poland, Japan, and others are studied. The author summarises the amount of support already provided and analyses the architecture of financial instruments laid down in bilateral and multilateral agreements. The author analyses how security agreements contribute to maintaining Ukraine's solvency, financing social functions of the state and post-war reconstruction. The author identifies key challenges to the implementation of security agreements: political volatility in partner countries, uneven contributions of partners, lack of legal binding, and delays in practical implementation. The article substantiates the thesis that support needs to be institutionalised and gradually shifted from crisis response to programme financing for recovery and development. The conclusion is made that security agreements are a transitional instrument for Ukraine's full membership in NATO and the EU, and their economic component is a guarantee of the sustainable functioning of the state in the context of war and after its end.

KEYWORDS

security agreements, international support of Ukraine, economic architecture, post-war reconstruction, strategic partnership, implementation.

1. Вступ

Російська збройна агресія проти України, яка розпочалася у 2014 р. з незаконної анексії Автономної Республіки Крим і окремих районів Донецької та Луганської областей, у лютому 2022 р. набула форми повномасштабної війни. Цей акт міжнародного злочину грубо порушив основоположні принципи Статуту ООН та міжнародного права, поставивши під загрозу не лише державний суверенітет України, а й стабільність усієї європейської безпекової архітектури. У відповідь на новітню агресію Україна не лише здійснила загальнонаціональну мобілізацію для самозахисту, а й активізувала дипломатичну і політико-правову роботу із формування широкої міжнародної коаліції підтримки.

За вказаних умов, питання забезпечення національної безпеки і збереження державності України набуло першочергового значення у світовому порядку денному. Уперше з часів Другої світової війни міжнародне співтовариство постало перед необхідністю швидкого вироблення ефективних механізмів довгострокових гарантій для країни, котра стала об'єктом масштабної збройної агресії ядерної держави. Відповіддю стали новітні формати дво- та багатосторонніх безпекових угод, які Україна почала укладати з партнерами – спочатку у політичній формі, а з 2024 р. – у вигляді юридично зобов'язуючих міжнародних договорів.

Особливістю вказаних угод є те, що вони виходять за межі класичного розуміння гарантій колективної оборони, властивих, як наприклад, Північноатлантичному альянсу, й натомість формують новий тип *асиметричних, комплексних безпекових партнерств*, котрі включають не лише військово-технічну, а й економічну, інституційну, гуманітарну та санкційну підтримку. Вони спираються на загальні засади, визначені у Спільній декларації G7 (липень 2023 р.), та є своєрідним «*містком*» до майбутнього членства України в НАТО та Європейському Союзі.

На початку 2025 р. Україна вже має підписаними 28 таких угод – з усіма країнами G7, з 20 іншими державами, котрі приєдналися до декларації G7, та з Європейським Союзом. Ці угоди створили нову політичну, правову та економічну реальність, у якій Україна перетворилася на повноцінного суб'єкта нової системи безпекових альянсів демократичного світу.

Водночас, ці домовленості мають не лише стратегічне значення у контексті стримування подальшої агресії, але й надзвичайну практичну вагу задля забезпечення поточних функцій української держави, відновлення зруйнованої інфраструктури та модернізації економіки, бо безпрецедентний обсяг міжнародної допомоги (військової, фінансової, гуманітарної) надається Україні саме в межах і на основі цих безпекових угод. Йдеться про сотні мільярдів доларів, які формують основний ресурс виживання і розвитку держави під час війни та у повоєнний період.

Саме тому економічний вимір безпекових угод, поряд із оборонним, виходить на передній план. Йдеться не лише про фінансування ЗСУ, а й також про масштабну бюджетну підтримку, збереження макрофінансової стабільності, забезпечення базових соціальних функцій держави, розвиток оборонно-промислового комплексу нашої країни, інфраструктурне відновлення та залучення приватних інвестицій у майбутньому. Відтак, аналіз змісту укладених безпекових угод, вже реалізованих положень та прогнозів на наступні роки представляється надзвичайно важливим як з наукової, так і з практичної точки зору.

2. Огляд літературних джерел

Питання безпекових угод України в умовах повномасштабної війни рф стало предметом активного аналізу політиків, правників, міжнародного експертного середовища і дослідників. В огляді актуальних літературних джерел можливо умовно виокремити три ключові блоки: нормативно-документальні основи, аналітична оцінка й наукові дослідження та статистико-практичний вимір реалізації угод.

У якості базового політичного документа виступає Спільна декларація G7 про підтримку України, підписана 12 липня 2023 р., котра заклала основу для формування індивідуальних безпекових угод із країнами-партнерами [1]. У подальшому на її основі було укладено низку двосторонніх договорів, зокрема з Великою Британією [2], США [3], ЄС [4], Польщею [5] та ін. Документи містять положення про військову, фінансову, політичну й гуманітарну підтримку України та механізми координації, консультацій і реагування у разі нової агресії.

Аналітичний вимір досліджуваної теми репрезентовано низкою ґрунтовних досліджень. Зокрема, фахівці *Центру східних досліджень* (OSW) у Варшаві систематизували особливості змісту безпекових домовленостей, вказавши на їх асиметричність, політичний характер та потенційну залежність від внутрішньої політики держав-партнерів [6]. Акцент на важливому значенні укладених безпекових угодах зроблено й у попередніх роботах автора представленої статті: стосовно безпекових угод як інструменту трансформації міжнародного правопорядку в умовах війни [7], ролі міжнародних партнерств у контексті повоєнного відновлення України [8], соціально-економічного аспекту угод про співробітництво у сфері безпеки [9] тощо. Також у статті І. Тодорова та Н. Тодорової наводиться критичний огляд очікувань від безпекових гарантій у контексті українських геополітичних пріоритетів, зокрема аналізуються ризики, пов'язані з тим, що частина документів не має формального статусу міжнародних договорів [10]. Важливе значення мають нормативно-правові джерела – Закон України «Про міжнародні договори» [11] та Віденська конвенція про право міжнародних договорів [12], які дозволяють оцінити юридичну природу укладених безпекових угод і проблематику їх ратифікації.

Окремі дослідники акцентують увагу на тому, що безпекові угоди України є політичними інструментами, які не мають характеру колективного захисту за аналогією з п'ятою статтею НАТО, але забезпечують гнучку модель підтримки в критичних сферах [13; 14]. Також у фокусі досліджень – структура і динаміка реалізації зобов'язань за укладеними безпековими угодами. Наприклад, висвітлюється еволюція форм допомоги – від початкових військових поставок до комплексних фінансово-економічних програм [14–16].

Статистично-фінансовий вимір документується через огляди провідних аналітичних центрів, зокрема *Kiel Institute* [17] та *Council on Foreign Relations* [18], котрі демонструють, що Україна отримала мільярдні обсяги підтримки виключно в рамках реалізації безпекових угод. Це підтверджується й повідомленнями МВФ щодо багаторічних програм допомоги Україні як країні, що перебуває у стані збройного конфлікту [19]. Також варто згадати ухвалений у липні 2024 р. *Ukraine Compact* – багатосторонній рамковий документ, який став певною політичною надбудовою до двосторонніх безпекових договорів і сприяв їх синхронізації [20].

Значну увагу в літературі приділено питанням довгострокової реалізації положень угод в умовах політичної мінливості та необхідності післявоєнної трансформації України. Джерела вказують на потенційні ризики втрати уваги з боку партнерів після завершення гарячої фази війни та підкреслюють важливість інституційної фіксації зобов'язань [14; 21].

Таким чином, згадана наукова і аналітична література забезпечує широке підґрунтя для комплексного вивчення проблематики безпекових угод та дозволяє не лише систематизувати наявну договірну базу, а й критично оцінити перспективи її імплементації, політико-правові обмеження та економічну ефективність.

3. Постановка завдання

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі безпекових угод України у 2022–2025 рр., з акцентом на їх економічний вимір, стан реалізації зобов'язань та перспективи подальшої дії. Для досягнення вказаної мети визначено такі *дослідницькі завдання*: дослідити теоретико-правову природу сучасних безпекових домовленостей України; провести кількісний і якісний аналіз укладених угод станом на травень 2025 р.; оцінити економічний компонент цих угод, зокрема обсяги й структуру міжнародної допомоги Україні; окреслити перспективи подальшої реалізації домовленостей, продовження підтримки України та її післявоєнного відновлення.

4. Методи та матеріали

Методологічна основа дослідження базується на міждисциплінарному підході, поєднуючи правовий аналіз міжнародних угод і політичних декларацій, кількісний аналіз статистичних даних обсягів допомоги, а також порівняльний аналіз аналітичних звітів і наукової літератури.

5. Результати та обговорення

Після прийняття у липні 2023 р. Спільної декларації G7 [1], Україна провела інтенсивні переговори з десятками держав щодо укладення двосторонніх безпекових угод. Станом на травень 2025 р. вже маємо розгалужену мережу таких договорів. Укладено 28 безпекових угод – з усіма країнами G7, з 20 іншими державами, котрі приєдналися до декларації G7, та з ЄС. Цей перелік продовжує розширюватися по мірі того, як решта партнерів фіналізують переговори (зокрема, станом на травень 2025 р. ще ведуть переговори з підписання угоди Болгарія, Кіпр, Північна Македонія та Чорногорія, які підтримали декларацію G7).

Безпекові договори охоплюють майже увесь західний світ. Серед підписантів – всі країни «Великої сімки» (США, Велика Британія, Канада, Німеччина, Франція, Італія, Японія), більшість країн ЄС (включаючи всі великі країни Західної Європи і майже всі країни Центрально-Східної Європи, крім тих кількох, що ще в процесі приєднання), а також деякі інші країни-союзники: Норвегія, Ісландія, Швейцарія, Австралія, Південна Корея тощо. Особливо показовим є те, що ЄС, як організація, також уклав з Україною окремі Спільні безпекові зобов'язання (їх підписано 27 червня 2024 р.), продемонструвавши тим консолідовану позицію. Таким чином, Україна вибудувала коаліцію підтримки, аналогів якій вона не мала раніше: від Північної Америки і Європи до Східної Азії (Японія, Південна Корея) та Океанії (Австралія).

Хоча кожна угода є окремим документом, усі вони мають подібну структуру та базуються на засадах, викладених в декларації G7. Як правило, угоди укладаються строком на 10 років із автоматичним продовженням (якщо сторони не вирішать по-іншому). Винятком стала Велика Британія, яка у січні 2025 р., змінивши уряд, ініціювала підписання нової розширеної «*Угоди про сторічне партнерство*» – ще більш амбітний політичний жест на підтримку України [2].

Слід зауважити, що в науковій літературі звертається увага на низку важливих аспектів, які часто залишаються поза фокусом публічної дискусії, приміром в політичному й медійному середовищі: зокрема, зазначені безпекові угоди, як правило, набирають чинності одразу після підписання, без потреби проходження процедури ратифікації у національних парламентах. Це вказує на їх передусім політичний, а не юридично обов'язковий характер [10].

Такі угоди не відповідають формальним критеріям, передбаченим Законом України «Про міжнародні договори України» [11], та не узгоджуються з положеннями Віденської конвенції про право міжнародних договорів 1969 р. [12], котра наголошує на необхідності дотримання внутрішньодержавних конституційних процедур, зокрема ратифікації, для надання договору обов'язкової сили.

На особливу увагу військового компоненту угод вказує М. Каптан, зокрема на готовності партнерів забезпечувати постачання високотехнологічної зброї у кількостях, необхідних для захисту суверенітету та територіальної цілісності України [13].

Іноземні експерти також наголошують, що формальні положення угод – це лише основа, а реальна цінність проявиться у практичному виконанні [6]. Також висловлюються пропозиції надалі *інституціоналізувати* цей розрізнений набір угод у більш цілісну систему. Зокрема, є ідея розробити певний *багатосторонній договір*, до якого приєднаються всі ці країни, або хоча б створити регулярний багатосторонній форум координування допомоги (де-факто, його роль нині виконує Контактна група з оборони України в форматі Рамштайн). В *Carnegie Endowment* підкреслюють необхідність зробити договірні зобов'язання «*більш конкретними*, *стійкими та довготривалими*», виробивши спільні критерії та цілі підтримки, заклавши оцінку ресурсів на весь їх десятирічний період та зміцнивши правову базу угод, зокрема через їх парламентську ратифікацію [14].

Втім, ще раз підкреслимо, що нові домовленості значно конкретніші, навіть у порівнянні з Будапештським меморандумом 1994 р., зокрема партнери прямо зафіксували зобов'язання продовжувати надання допомоги не менше нинішнього рівня і розвивати її надалі. Фактично, світові лідери взяли на себе відповідальність озброїти Україну задля теперішньої і майбутньої боротьби – і виконують це через механізм двосторонніх угод, які зручні тим, що враховують особливості кожної країни (бюджетні процедури, законодавчі обмеження тощо).

Варто акцентувати, що міжнародні безпекові угоди України мають потужну економічну складову. Йдеться як про прямий фінансовий і матеріальний ресурс, що надається партнерами (для підтримки оборони і життєздатності держави), так і про довгострокові зобов'язання з

післявоєнної відбудови та розвитку. Фактично, безпекові угоди стали рамкою для реалізації безпрецедентних обсягів міжнародної допомоги, котрі вже отримує Україна, та для мобілізації ресурсів на майбутнє. У подальшому масштаби зовнішньої підтримки України та її розподіл за основними напрямами наочно проілюстровано нижче (рис. 1).

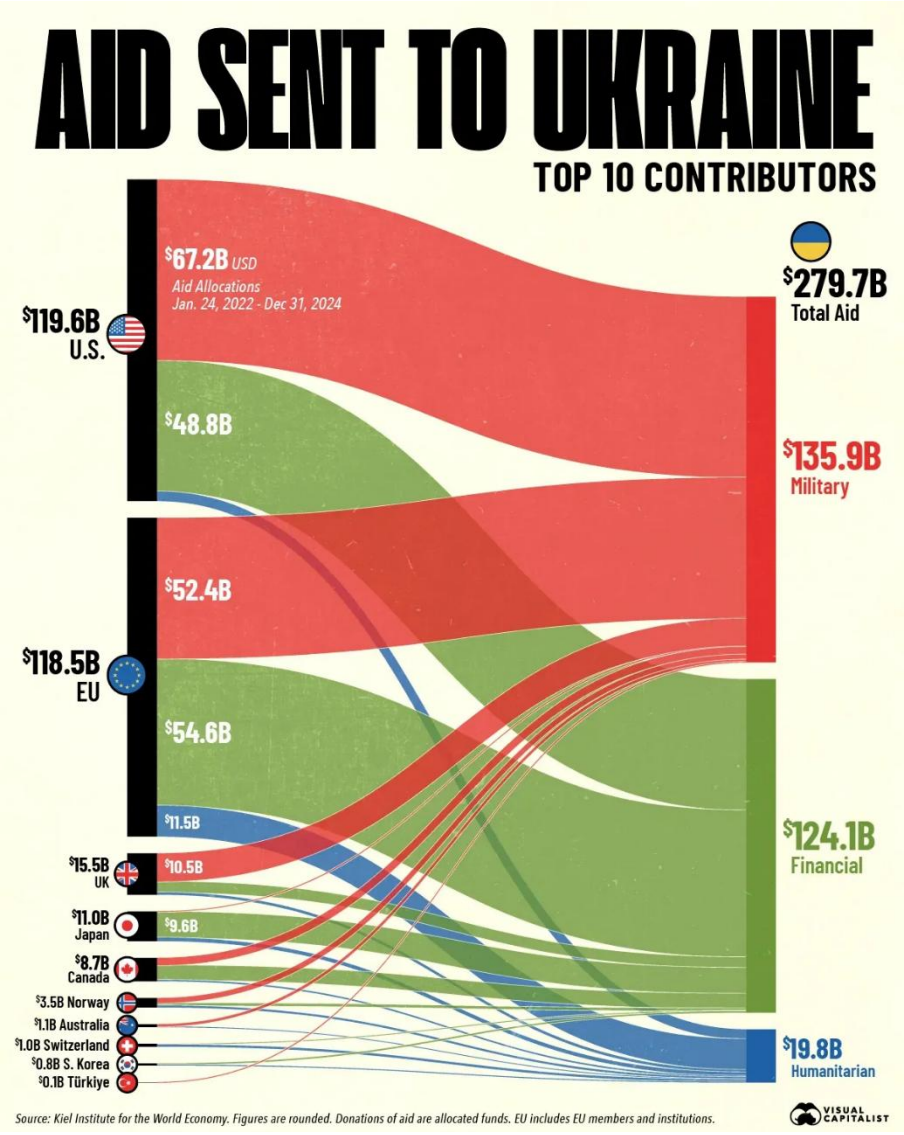


Рис 1. Топ-10 найбільших донорів допомоги Україні (січень 2022 р. – грудень 2024 р.). Обсяги вказано у млрд. доларів США, з розподілом за видами допомоги: військова (червоний), фінансова (зелений), гуманітарна (синій).

Джерело: [15].

За інформацією *Ukraine Support Tracker* від *Kiel Institute*, сукупний обсяг допомоги десяти найбільших донорів України за 2022–2024 роки становить близько $280 млрд. Приблизно половина від цієї суми – військова допомога (озброєння, амуніція, техніка), інша половина – фінансова (гранти, кредити, бюджетна підтримка) і меншою мірою гуманітарна. Лідером є США, які надали близько $120 млрд., причому більшу частину – саме на оборону. Впритул до них наближається сумарний внесок ЄС та європейських держав: приблизно $118,5 млрд. (сюди входять і кошти інституцій ЄС, і двостороння допомога членів ЄС). Далі з великим відривом ідуть Велика Британія ($15,5 млрд.), Японія ($11 млрд.), Канада (близько $8,7 млрд.) та інші країни. Дві третини допомоги надано у формі грантів або прямих поставок (безповоротно), і лише третина – у формі пільгових кредитів, таким чином навантаження на економіку України мінімізоване. Для порівняння, сукупний обсяг зовнішньої допомоги лише протягом перших трьох років війни ($280 млрд.) вже вполовину перевищує план Маршалла, розгорнутий після

Другої світової війни (план Маршалла склав приблизно $180 млрд. у цінах 2022 р.). Вказане підкреслює унікальність ситуації України та масштаб залучених ресурсів [16].

Хоча зброя – не гроші, у вартісному виразі воєнна підтримка становить левову частку зовнішньої допомоги. За даними *Kiel Institute*, який відстежує міжнародну підтримку України з січня 2022 р. до грудня 2024 р., загальний обсяг допомоги Україні від усіх донорів становить €267 млрд., з яких приблизно €130 млрд. (49%) припадає на військову допомогу, €118 млрд. (44%) – на фінансову підтримку, і €19 млрд. (7%) – на гуманітарну допомогу [17]. Якщо ж порівнювати, це в кілька разів перевищує річний оборонний бюджет самої рф. Основні статті: системи протиповітряної оборони (Patriot, NASAMS, IRIS-T тощо), реактивні системи (HIMARS, РСЗВ М270), далекобійні високоточні ракети (GLSDB, Storm Shadow), артилерія і боєприпаси (гаубиці 155 мм, снаряди), бронетехніка (танки – від радянських Т-72 до сучасних Leopard 2 та Challenger, бойові машини піхоти Bradley, CV90 тощо), безпілотники, автомобілі, стрілецьке озброєння, засоби зв'язку й розвідки. Лише США передали Україні 45 модернізованих танків Т-72, 31 танк M1A2 Abrams, 352 бронемашини Bradley, 38 HIMARS, 160 гаубиць, 16 систем протиповітряної оборони і тисячі одиниць іншого озброєння. Європейські країни колективно поставили не менше, включаючи близько 550 танків і БМП радянського зразка зі складів східноєвропейських армій та близько 300 сучасних танків (німецькі Leopard 2 з різних країн, британські Challenger 2, французькі легкі AMX-10 тощо). Це озброєння оцінюється десятками мільярдів доларів, його надання стало можливим саме в рамках домовленостей про підтримку України. Економічно ця військова допомога означає колосальні інвестиції союзників в безпеку України: наприклад, ухвалений наприкінці 2022 р. пакет озброєнь США на суму $45 млрд. включав і нове виробництво, тобто завантаження роботи американського ОПК на роки вперед [18]. Варто зауважити, що значна частина коштів, виділених західними країнами, повертається в економіку самих же країн-донорів у вигляді замовлень для їх оборонних підприємств (за оцінкою AEI, виробництво зброї для України профінансувало роботу заводів у понад 70 містах США). Таким чином, економічний вимір військової допомоги є двоаспектним: для України це безкоштовне отримання матеріальних цінностей для оборони (що зберігає ресурси держави), а для донорів – витрати, які одночасно стимулюють їх ВВП і ВПК.

Ключовим компонентом безпекових угод України 2023–2025 років виступає бюджетно-фінансова підтримка. Її мета полягає у забезпеченні макроекономічної стабільності держави в умовах війни та створенні передумов для повоєнного відновлення. Станом на березень 2025 р. в рамках укладених безпекових угод реалізовано або погоджено надання щонайменше €88 млрд. прямої бюджетної, фінансової, економічної допомоги, що охоплює як цільові трансферти до бюджету України, так і структурні програми відновлення.

Угода між Україною та ЄС, підписана 27 червня 2024 р. [4], передбачає надання Україні до €50 млрд. у рамках багаторічної програми *Ukraine Facility* на 2024–2027 роки. Вказана угода має характер стратегічного економічно-безпекового партнерства та включає пряме бюджетне фінансування, а також процес відновлення критичної інфраструктури, стимулювання реформ і зміцнення стійкості державних інституцій.

Крім того, відповідно до безпекової угоди, укладеної 13 червня 2024 р. у Вашингтоні [3], США зобов'язалися надавати Україні комплексну допомогу протягом десяти років, що включає й фінансово-економічну складову. Зокрема, у грудні 2024 р. в межах цього зобов'язання було надано $20 млрд. у формі позики, забезпеченої очікуваними прибутками від заморожених російських активів. Крім того, загальна сума вже наданої США бюджетної підтримки Україні в межах безпекової рамки у період з 2022 по початок 2025 р. перевищує $25 млрд., включаючи трансферти через механізми Світового банку [18].

Підписані угоди з ключовими європейськими партнерами, як-то Німеччиною, Францією, Італією та ЄС, прямо передбачають мобілізацію коштів міжнародних фінансових організацій – МВФ, Світового банку, ЄБРР, ЄІБ – для підтримки фінансової спроможності України.

У березні 2023 р. МВФ погодив з Україною програму розширеного фінансування (EFF) вартістю $15,6 млрд., котра реалізується відповідно до координаційних положень безпекової декларації G7. Станом на березень 2025 р., в рамках цієї програми вже виділено $10,1 млрд., у тому числі $400 млн. – останнім траншем у березні 2025 р. [19].

Угоди також передбачають координацію з діяльністю Світового банку. Завдяки цьому механізму, вже до початку 2025 р. Україна отримала понад $77 млрд. підтримки, з яких суттєва

частина проходить через трастові фонди, пов'язані із виконанням зобов'язань, визначених у двосторонніх безпекових угодах.

Безпекові угоди, як зазначалося, включають положення про економічну та інвестиційну співпрацю. Угода з Польщею передбачає тісну координацію у відбудові України та залученні польського бізнесу до післявоєнної реконструкції [22]. Угоди зі США, Великою Британією, ЄС і Японією мають акцент на реформах, боротьбі з корупцією, поліпшенні інвестиційного клімату, тобто партнери налаштовані не лише давати ресурси, а й допомагати Україні використати їх ефективно. Деякі країни (Франція, Німеччина) у рамках безпекових домовленостей створили спеціальні кредитні лінії з підтримки української економіки. Так, уряд Німеччини ще в 2022 р. відкрив фонди для фінансування українського держбюджету, що відображено і в угоді 2024 р.

Слід відмітити, що економічний вимір безпекових угод проявляється не тільки у цифрах фінансової допомоги, а і в структурних змінах української економіки. Під впливом співпраці з донорами, Україна прискорила реформи, зміцнила антикорупційні інституції (вимога МВФ та ЄС), адаптує національне законодавство до стандартів ЄС (умови макрофінансової допомоги ЄС). Крім того, війна спричинила переорієнтацію торгівлі: ЄС скасував мита для українського експорту, що дозволило у 2023 р. навіть перевищити довоєнні обсяги експорту України до ЄС за деякими позиціями [16]. Такі кроки інтеграції мають довгостроковий позитивний ефект. Попри це, потреби економічної підтримки, як і всіх інших сфер, продовжують зростати. Так, за даними Світового банку у березні 2023 р., загальна вартість відновлення України протягом наступного десятиріччя становила приблизно $411 млрд. Проте внаслідок подальших бойових дій та системних втрат, ця сума продовжувала зростати в середньому на $10 млрд. щомісячно. Станом на початок 2025 р. окремі експертні оцінки вказують на наближення орієнтовної потреби у фінансуванні відновлення до $1 трлн. [21].

Водночас, реалізація безпекових домовленостей супроводжується низкою додаткових викликів. Окрім вже зазначеного чинника політичної мінливості в окремих країнах-партнерах (наприклад, у США), також спостерігається нерівномірний рівень залучення окремих держав, навіть попри їх формальну участь у декларації G7. Зокрема, Угорщина, хоча й приєдналася до декларації, станом на квітень 2025 р. не уклала двосторонньої безпекової угоди з Україною та продовжує блокувати окремі ініціативи ЄС. Так, навесні 2023 р. було зафіксовано затримку з погодженням виділення €500 млн. через Європейський фонд миру (EPF) з боку Угорщини.

Іншим прикладом є Туреччина, котра, підписавши декларацію, з однієї сторони начебто підтримує формування безпекової коаліції, але разом з тим утримується від прямих поставок летального озброєння Україні, зберігаючи баланс у відносинах з рф.

З огляду на це, надзвичайно важливим представляється забезпечити тривалу чинність укладених безпекових домовленостей, щонайменше до досягнення заявлених цілей – зокрема, трансформації українського сектору безпеки і оборони відповідно до стандартів держав НАТО. У вказаному контексті окрему увагу заслуговує ухвалений на самміті НАТО у Вашингтоні в липні 2024 р. *Ukraine Compact* [20] – багатосторонній політичний документ, що став важливим надбудовним елементом до системи двосторонніх безпекових угод. Документ був схвалений понад 23 державами та має характер рамкового політичного зобов'язання, спрямованого на узагальнення вже існуючих двосторонніх домовленостей, а також залучення нових партнерів і посилення координації зусиль.

Попри окремі труднощі та виклики, загальна динаміка реалізації положень укладених безпекових угод України свідчить про високий рівень виконання, а в окремих випадках – і про перевиконання зобов'язань. Станом на початок 2025 р. Україна вже отримала основну частину обіцяної військової техніки та фінансової підтримки. При цьому, налагоджено сталі механізми взаємодії, котрі функціонують на системній основі, включаючи регулярні консультації між партнерами, моніторинг виконання угод та гнучке оновлення обсягів і форм допомоги.

Західні партнери демонструють високий рівень адаптивності, оперативно реагуючи на зміну потреб України. Зазначене, зокрема, підтверджується еволюцією характеру постачання нашій країні озброєння – від протитанкових засобів типу Javelin на початку 2022 р. до ракет великої дальності (Storm Shadow, ATACMS) у 2023–2024 роках. Тут європейські країни взяли на себе більшу частку підтримки, частково компенсуючи можливі коливання позиції США, що дозволяє зберігати фронт міжнародної солідарності широким, сталим і дієвим.

Зі свого боку Україна демонструє високий рівень відповідальності, сумлінно виконуючи взяті на себе зобов'язання, що додатково підсилює довіру партнерів. Йдеться як про воєнно-оперативну сумісність, так і стосовно реформ у сфері управління, антикорупційної політики та оборонної промисловості. Зазначене, своєю чергою, створює позитивний зворотний зв'язок у реалізації безпекових угод.

6. Висновки

Отже, за результатами проведеного дослідження представляється доцільним сформувати наступні висновки та узагальнення. Зокрема, Україна впродовж 2022–2025 років сформувала безпрецедентну систему міжнародних безпекових угод, яка стала надважливою складовою її обороноздатності та економічної стійкості. Проведений аналіз дозволяє зауважити наступне:

- безпекові домовленості України зі США, європейськими країнами та іншими партнерами мають характер міжнародних договорів щодо стратегічного партнерства у сфері безпеки. Вони покликані заповнити вакуум гарантій, залишений Будапештським меморандумом 1994 р., який показав свою неефективність;
- обсяги міжнародної допомоги Україні – понад $280 млрд. від Топ-10 донорів за 2022–2024 роки – стали можливими завдяки політичним рамкам, створеним укладеними безпековими угодами. Зокрема, США та ЄС фактично поділили тягар підтримки: США забезпечили близько $120 млрд. (переважно військова допомога), ЄС та європейські країни – не менш ніж $118 млрд. (значна частина – фінансова і гуманітарна підтримка). Ця допомога покрила критичні потреби українського бюджету (понад половину воєнних витрат та соціальних видатків у 2022–2023 роках фінансували зовнішні надходження), стабілізувала фінансову систему (завдяки програмі МВФ на $15,6 млрд. і макрофінансовій допомозі ЄС) та підтримала мільйони переселенців;
- пауза у нових пакетах допомоги США на початку 2025 р. через політичні зміни створила невизначеність. Проте, союзники України в Європі заповнили цю прогалину, збільшивши свої внески. Вказане демонструє гнучкість і адаптивність коаліції підтримки України. Реалізація положень безпекових угод на цей момент загалом є успішною: наша країна отримує критично важливі ресурси в достатньому обсязі, що дозволило їй вистояти в найважчий період війни.

На ближчу перспективу (2025–2028 роки) можна очікувати збереження високого рівня міжнародної підтримки України. ЄС чітко й однозначно декларує довгострокову допомогу та вже узгодив новий пакет підтримки €50 млрд. на 2024–2027 роки для відбудови і бюджетних потреб України. Також країни G7 продовжать двосторонні програми безпеки; кількість країн-учасниць може зрости (інші союзники, як-от Швеція, які ще не підписали двосторонню угоду, ймовірно, зроблять це). Фактор внутрішньої політики США залишається ризиком, але навіть адміністрація, скептична до допомоги, навряд чи повністю її припинить з огляду на інтереси стримування росії і вплив Конгресу. До того ж, інші союзники публічно заявили про готовність компенсувати можливе зниження підтримки з боку окремих країн. Отже, як видно, коаліція допомоги є достатньо широкою і диверсифікованою, щоб витримати політичні коливання.

Проведений у статті аналіз засвідчує, що укладені Україною безпекові угоди стали не лише інструментом термінової військово-політичної реакції на повномасштабну агресію рф, а й формують *новий формат стратегічного партнерства*, який інтегрує оборонну, економічну, інституційну та дипломатичну підтримку в єдиний функціональний механізм. Цей механізм не має прямих історичних аналогів та вже сьогодні демонструє свою *високу ефективність*: саме завдяки йому Україна отримала критично важливу зброю, фінансування й міжнародну мобілізацію ресурсів, котрі відіграли ключову роль у збереженні державності та стримуванні агресора.

Унікальність укладених безпекових угод полягає у їх *комплексному характері* – вони не тільки сприяють перемозі у війні, але й закладають основи для післявоєнного відновлення, внутрішньої трансформації та інституційного зближення з НАТО і ЄС. Повноцінна реалізація положень безпекових угод є критично необхідною умовою для переходу України від статусу *об'єкта зовнішньої агресії* до ролі *суб'єкта євроатлантичної безпеки*, спроможного зміцнювати стабільність у регіоні.

Безпекові угоди, укладені зі США, Великою Британією, ЄС, Польщею, Японією та іншими партнерами, вже стали історичними прикладами ефективної міжнародної солідарності, котра

вийшла за межі декларативної підтримки. Вони наочно продемонстрували, що політична воля, стратегічна єдність і довготривала відповідальність партнерів можуть бути не лише словами, а й практичною формулою глобальної безпеки нового типу.

У вказаному контексті ключовим завданням на майбутнє є забезпечення неперервності політичної підтримки з боку союзників, її інституціоналізація та вбудованість у довгострокові стратегії країн-партнерів. Лише за цієї умови українські безпекові угоди матимуть не тільки історичне значення, а й виконають свою головну місію – перетворення України на сильного союзника, інтегрованого до євроатлантичної архітектури безпеки у статусі повноправного та впливового учасника.

References

1. Office of the President of Ukraine. (2023). *Spilna deklaratsiia pro pidtrymku Ukrainy* [Joint Declaration on Support for Ukraine]. https://president.gov.ua/news/spilna-deklaraciya-pro-pidtrimku-ukrayini-84277 (in Ukrainian)
2. Office of the President of Ukraine. (2025). *Ughoda pro storichne partnerstvo mizh Ukrainoiu ta Spoluchenym Korolivstvom Velykoi Brytanii i Pivnichnoi Irlandii* [One Hundred Year Partnership Agreement between the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland and Ukraine]. https://www.president.gov.ua/news/ugoda-pro-storichne-partnerstvo-mizh-ukrayinoyu-ta-spoluchen-95461 (in Ukrainian)
3. Office of the President of Ukraine. (2024). *Dvostoronnia bezpekova uhoda mizh Ukrainoiu ta Spoluchenymy Shtatamy Ameryky* [Bilateral Security Agreement between Ukraine and the United States of America]. https://www.president.gov.ua/news/dvostoronnya-bezpekova-ugoda-mizh-ukrayinoyu-ta-spoluchenimi-91501 (in Ukrainian)
4. Office of the President of Ukraine. (2024). *Spilni bezpekové zoboviazhannia mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom* [Joint Security Commitments between Ukraine and the European Union]. https://www.president.gov.ua/news/spilni-bezpekovi-zobovyazannya-mizh-ukrayinoyu-ta-yevropejsk-91801 (in Ukrainian)
5. Office of the President of Ukraine. (2024). *Ughoda pro spivrobitnytstvo u sferi bezpeky mizh Ukrainoiu ta Respublikoiu Polshcha* [Agreement on Security Cooperation between Ukraine and the Republic of Poland]. https://www.president.gov.ua/news/ugoda-pro-spivrobitnictvo-u-sferi-bezpeki-mizh-ukrayinoyu-ta-92009 (in Ukrainian)
6. Gotkowska, J., Nieczypor, K., & Graca, J. (2024). *The West and Ukraine*: *Agreements on security cooperation*. Centre for Eastern Studies (OSW). https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2024-01-19/west-and-ukraine-agreements-security-cooperation
7. Petrunenko, Ia. V. (2025). Bezpekovi uhody yak instrument transformatsii mizhnarodnoho pravoporiadku v umovakh viiny [Security agreements as an instrument of international legal order transformation during wartime]. In I. T. Raikovska (Ed.), *Suchasni problemy i perspektyvy rozvytku subiektiv suspilnoho interesu* (pp. 95–100). NUBiP of Ukraine (in Ukrainian)
8. Petrunenko, Ia. V. (2024). Rol mizhnarodnykh partnerstv u konteksti povoyennoho vidnovlennia Ukrainy ta zakhystu sotsialno-ekonomichnykh prav hromadian [The role of international partnerships in the postwar recovery of Ukraine and the protection of socio-economic rights]. In V. A. Ustymenko (Ed.), *Harantii dotrymannia sotsialno-ekonomichnykh ta ekolohichnykh prav liudyny v umovakh viiny ta povoyennoi transformatsii* (pp. 62–124). NAS of Ukraine. https://hozpravoreposit.kyiv.ua/handle/765432198/252 (in Ukrainian)
9. Petrunenko, Ia. V., & Dzhabrailov, R. A. (2024). Sotsialno-ekonomichnyi aspekt uhod pro spivrobitnytstvo u sferi bezpeky, pidpysanykh mizh Ukrainoiu ta inshymy krainamy [Socio-economic aspect of security agreements signed between Ukraine and other countries]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*. *Seriia*: *Pravo*, *84*(2), 54–63. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.2.6 (in Ukrainian)
10. Todorov, I., & Todorova, N. (2024). Bezpekovi harantii dlia Ukrainy: ochikuvannia ta realnist [Security assurances for Ukraine: expectations and reality]. *Heopolityka Ukrainy*: *Istoriia i Suchasnist*, *1*(32), 19–31. https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1(32).19-32 (in Ukrainian)
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2004). Pro mizhnarodni dohory Ukraiiny: Zakon Ukrainy No. 1906-IV [On international treaties of Ukraine: Law of Ukraine No. 1906-IV]. *Database "Zakonodavstvo Ukrainy"*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text (in Ukrainian)
12. United Nations. (1969). Videnska konventsiia pro pravo mizhnarodnykh dohovoriv. Nabrannia chynnosti dlia Ukrainy 13 chervnia 1986 r. [Vienna Convention on the Law of Treaties. Entered into force for Ukraine on June 13, 1986). *Database "Zakonodavstvo Ukrainy"*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_118#Text (in Ukrainian)

13. Kaptan, M. V. (2025). Dvostoronni bezpekovi uhody Ukrainy yak instrument protydii rosiiskii ahresii: pravova otsinka [Ukraine's bilateral security agreements as a tool to counter Russian aggression: legal assessment]. *Naukovyi Visnyk Khersonskoho Derzhavnoho Universytetu*. *Seriia*: *Yurydychni Nauky*, (1), 42–52. https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2025-1-7 (in Ukrainian)
14. Soldatenko, M. (2024). Getting Ukraine's security agreements right. *Carnegie Europe*. https://carnegieendowment.org/research/2024/07/getting-ukraines-security-agreements-right?center=europe&lang=en
15. Voronoi, by Visual Capitalist. (2025). The largest donors of aid to Ukraine. *Ukraine Support Tracker*. https://www.voronoiapp.com/geopolitics/The-Largest-Donors-of-Aid-to-Ukraine-4186
16. Delegation of the European Union to the United States of America. (2025). *EU assistance to Ukraine* (*in U.S. dollars*). https://www.eeas.europa.eu/delegations/united-states-america/eu-assistance-ukraine-us-dollars_en
17. Kiel Institute. (2025). *Ukraine support after 3 years of war*: *Aid flows remain low but steady – Shift towards weapons procurement*. https://perma.cc/Y3ER-2QCQ?type=standard
18. Masters, J., & Merrow, W. (2025). Here's how much aid the United States has sent Ukraine. *Council on Foreign Relations*. https://www.cfr.org/article/how-much-us-aid-going-ukraine
19. International Monetary Fund. (2025). *IMF Executive Board completes the seventh review of the extended arrangement under the Extended Fund Facility for Ukraine* (Press Release No. 25/081). https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/03/28/pr25081-ukraine-imf-completes-the-7th-rev-of-the-extended-arrangement-under-the-eff
20. U.S. Embassy in Ukraine. (2024). *Ukraine Compact*: *President Joe Biden launches the Ukraine Compact*. https://ua.usembassy.gov/tag/ukraine-compact
21. World Economic Forum. (2024). *Even as the war persists*, *Ukraine is rebuilding – here's how*. https://www.weforum.org/stories/2024/02/even-as-the-war-persists-ukraine-is-rebuilding-heres-how
22. Court, E. (2024). *Poland*, *Ukraine sign security agreement*. The Kyiv Independent. https://kyivindependent.com/poland-ukraine-sign-security-agreement

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Дисциплінарна юстиція як самостійний вид юстиції: поняття, предмет, функції

Ірина С. Куненко [1]*

[1] *Канд. юрид. наук, доцент (Україна).*

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

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.12

Авторське право
© 2025 автора

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

В юридичній науці термін «дисциплінарна юстиція» не є усталеним, що ускладнює її теоретичне осмислення та практичне розмежування з суміжними інститутами. Водночас специфіка дисциплінарної відповідальності, закріпленої на рівні Конституції України як окремого виду юридичної відповідальності, зумовлює необхідність визнання дисциплінарної юстиції як самостійного виду юстиції. Метою дослідження є обґрунтування поняття, визначення предмета та функцій дисциплінарної юстиції як особливого виду юстиційної діяльності в системі реалізації правоохоронної функції держави. У статті запропоновано авторське визначення дисциплінарної юстиції як виду юридичної діяльності, що реалізується публічно-владними суб'єктами, уповноваженими законом, і спрямована на захист трудових прав осіб, до яких застосовано заходи дисциплінарної відповідальності, а також на накладення таких заходів на окремі категорії суб'єктів сфери юстиції за порушення посадових обов'язків. Визначено, що предмет дисциплінарної юстиції охоплює правовідносини, пов'язані з реалізацією дисциплінарної відповідальності спеціальних суб'єктів – державних посадовців, які здійснюють правоохоронну функцію, зокрема суддів, прокурорів тощо. Виокремлено чотири основні функції дисциплінарної юстиції: правозахисну, контрольну, регулятивну та відновлювальну. Проведено аналіз співвідношення дисциплінарної юстиції з кримінальною, адміністративною та цивільною юстицією з урахуванням спільних та відмінних рис їх предметної сфери. Робиться висновок, що дисциплінарна юстиція має самостійне значення у системі юстиційної діяльності, оскільки забезпечує правомірність застосування дисциплінарних заходів та захист трудових прав осіб у сфері публічного управління. Вона є важливим інструментом утвердження законності, професійної етики та публічної відповідальності в державному секторі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

захист прав людини, дисциплінарна відповідальність, дисциплінарна юстиція, правоохоронна функція держави, юридична відповідальність, юстиція.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Disciplinary Justice as an Independent Type of Justice: Concept, Subject Matter, and Functions

Iryna Kunenko [1] *

[1] *PhD in Law, Associate Professor (Ukraine).*

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

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.12

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

In legal scholarship, the term *"disciplinary justice"* acks a consistent definition, which complicates its theoretical conceptualization and its distinction from related legal institutions. At the same time, the specific nature of disciplinary liability – recognized at the constitutional level in Ukraine as a distinct form of legal responsibility – necessitates the acknowledgment of disciplinary justice as an independent type of justice. The purpose of this study is to substantiate the concept, define the subject matter, and identify the functions of disciplinary justice as a specific form of legal activity within the system of the state's law enforcement function. The article proposes an original definition of disciplinary justice as a type of legal activity exercised by public-authority entities authorized by law, aimed at protecting the labor rights of individuals subjected to disciplinary measures, as well as at imposing such measures on certain categories of justice-related officials for breaches of their official duties. It is argued that the subject matter of disciplinary justice encompasses legal relations connected to the implementation of disciplinary liability for special subjects – public officials who perform law enforcement functions, such as judges, prosecutors, etc. Four primary functions of disciplinary justice are identified: protective (human rights), supervisory (oversight), regulatory (standard-setting), and restorative (redress). The article also provides an analysis of the relationship between disciplinary justice and other types of justice– namely criminal, administrative, and civil – by outlining commonalities and distinctions in their respective domains. It is concluded that disciplinary justice holds independent value within the system of justice, as it ensures the lawfulness of disciplinary measures and the protection of labor rights in the sphere of public administration. It serves as an essential mechanism for upholding legality, professional ethics, and public accountability in the state sector.

KEYWORDS

human rights protection, disciplinary liability, disciplinary justice, law enforcement function of the state, legal liability, justice.

1. Вступ

У сучасній правовій науці спостерігається зростаючий інтерес до системного осмислення феномену юстиції як складової діяльності держави, що має забезпечувати ефективне функціонування механізмів захисту прав людини.

Юстиція охоплює широку сферу діяльності органів публічної влади, покликаних забезпечувати охорону прав і свобод людини та громадянина. Кожен вид юстиції спеціалізується на окремій групі суспільних відносин і виконує притаманні йому завдання щодо захисту відповідних прав суб'єктів. Усі види юстиції разом становлять цілісну систему, метою якої є забезпечення головного обов'язку держави – утвердження прав і свобод людини, з особливою увагою до гарантій їх реалізації та захисту.

У структурі сучасної правової системи поряд із конституційною, адміністративною, цивільною, кримінальною та господарською юстицією виокремлюється також дисциплінарна юстиція. Попри те, що дисциплінарна відповідальність конституційно визначена як окремий вид юридичної відповідальності, дисциплінарна юстиція досі не має чіткого теоретичного оформлення у вітчизняному правознавстві. Це створює прогалину у розумінні її місця в загальній системі юстиції, її предмета та функцій, а також механізмів реалізації. Відсутність усталеної дефініції, розмитість меж із суміжними правовими інститутами, а також неоднозначність у визначенні кола суб'єктів, що її реалізують, ускладнюють комплексне дослідження цього виду юстиційної діяльності.

Таким чином, постає необхідність теоретичного дослідження дисциплінарної юстиції як правового явища, зокрема уточнення її природи, окреслення предметної сфери, функціонального призначення та співвідношення з іншими видами юстиції.

2. Огляд літературних джерел

У контексті дослідження дисциплінарної юстиції варто звернути увагу на відсутність усталеної термінології у вітчизняній юридичній науці. Термін «дисциплінарна юстиція» практично не вживається, натомість поширеним є використання поняття «трудова юстиція», у значенні «трудового судочинства», спеціалізованого судового розгляду трудових спорів [2], або як сукупність суспільних відносин, пов'язаних із вирішенням трудових спорів [10].

На нашу думку, розмежування видів юстиції має ґрунтуватися на критерії правопорушень та відповідної юридичної відповідальності, щодо яких суб'єкти юридичної діяльності (органи та посадові особи держави) здійснюють правоохоронну функцію. У цьому контексті особливої уваги потребує дисциплінарна відповідальність як окремий вид юридичної відповідальності, що визначає зміст і межі дисциплінарної юстиції.

Слід зауважити, що дисциплінарна відповідальність на конституційному рівні визначена як окремий вид юридичної відповідальності (п. 22 статті 92 Конституції України) поряд з кримінальною, адміністративною та цивільно-правовою. Разом з тим, правове регулювання дисциплінарної відповідальності, її різновидів, кола суб'єктів, здійснюється не лише нормами Кодексу законів про працю України, а й положеннями спеціальних законів, що врегульовують трудові або службові правовідносини окремих категорій працівників і службовців.

У правовій науці сформувалося кілька підходів до розуміння сутності дисциплінарної відповідальності. Одні автори розглядають її як «вид покарання за винну протиправну поведінку працівника у зв'язку з порушенням трудової дисципліни. Воно полягає в накладенні на працівника дисциплінарних стягнень, передбачених законодавством, і в зобов'язанні зазнати певних неприємних наслідків» [1]. Інші визначають дисциплінарну відповідальність як «обов'язок працівника відповісти за вчинене ним порушення трудової дисципліни перед роботодавцем і понести дисциплінарні стягнення, передбачені нормами трудового права» [3; 8]. Також акцентується, що на відміну від інших видів юридичної відповідальності, дисциплінарна має специфічну сферу дії – вона переважно спрямована на забезпечення належного порядку в межах службового підпорядкування, хоча в окремих випадках можливі винятки з цього загального правила [9].

Окрему увагу в науковому дискурсі приділено меті дисциплінарної відповідальності. Вона, зокрема, вбачається у регулюванні та охороні правових відносин (трудових, службових тощо),

гарантуванні реалізації суб'єктивних прав їх учасників і забезпеченні належного виконання ними юридичних обов'язків. Водночас дисциплінарна відповідальність покликана відновлювати порушений правопорядок у відповідній публічно-правовій сфері. Як правило, це досягається шляхом покарання правопорушника та запобігання повторним правопорушенням з боку нього чи інших осіб. Дисциплінарна відповідальність публічних посадовців «запобігає несумлінному ставленню до своїх обов'язків, підтримує репутацію органу державної влади чи органу місцевого самоврядування, в якому працює особа, і забезпечує довіру як до таких органів, так і до держави та місцевого самоврядування у цілому» [4, с. 10].

У навчальній та методичній літературі також простежується розмаїття підходів до визначення мети дисциплінарної відповідальності. Так, в одних джерелах «її основне призначення вбачається у покаранні працівника за вчинене порушення» [7, с. 364], в інших – «у забезпеченні дотримання внутрішнього трудового розпорядку і вона визначається як форма правового примусу, що застосовується до працівників за порушення трудового розпорядку та трудових обов'язків» [5, с. 363]. Окремої уваги заслуговує позиція Б. Лавренка, відповідно до якої «першочергова мета дисциплінарної відповідальності полягає не у реалізації санкцій як таких, а в стимулюванні працівника до сумлінного виконання трудових обов'язків відповідно до умов трудового договору з підкоренням працівника правилам внутрішнього трудового розпорядку» [6, с. 6].

Слід зауважити, що зазвичай дисциплінарну відповідальність поділяють на два основних види: загальну та спеціальну. Така класифікація обумовлюється, зокрема, приналежністю особи до певного колективу або організації відповідного типу (наприклад, окремо регламентується дисциплінарна відповідальність працівників підприємств і установ, що належать до систем різних транспортних міністерств, військовослужбовців, працівників прокуратури, суддів тощо), а також характером функцій, які особа виконує в межах конкретної структури. Специфічно врегульована відповідальність тих працівників, чия діяльність становить основний зміст функціонування певного органу або установи — зокрема суддів, прокурорів та інших, — на відміну від працівників, які виконують у цій самій організації лише допоміжні функції [5].

Окрім наведеного поділу, в науковій літературі також пропонується класифікація дисциплінарної відповідальності за сферою її застосування. У цьому контексті, як правило, розрізняють:публічно-правову дисциплінарну відповідальність, що настає за порушення норм публічного права та застосовується, зокрема, до публічних службовців, посадових осіб органів державної влади, місцевого самоврядування, а також інших суб'єктів, діяльність яких пов'язана з виконанням владних або організаційно-розпорядчих функцій; приватноправову дисциплінарну відповідальність, яка виникає у межах трудових правовідносин і застосовується до працівників відповідно до норм трудового законодавства [4].

3. Постановка завдання

Зважаючи на наукову невизначеність та відсутність цілісного підходу до вивчення дисциплінарної юстиції, у межах даного дослідження ставиться завдання з'ясувати сутність дисциплінарної юстиції, обґрунтувати її статус як окремого виду юстиції, виокремити предмет та функції, а також встановити її місце в системі захисту прав людини.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження застосовано методологію системного аналізу юридичних явищ, порівняльно-правовий метод для виявлення спільних і відмінних рис між видами юстиції, логіко-семантичний метод для уточнення понятійного апарату. Теоретичну основу становлять положення національного законодавства, а також наукові праці в галузі адміністративного, трудового та конституційного права.

Дослідження ґрунтується на комплексному методологічному підході, який охоплює загальнонаукові та спеціально-юридичні методи. Використано системний метод для аналізу дисциплінарної юстиції як структурного елементу правоохоронної діяльності держави. Порівняльно-правовий метод застосовано для виявлення спільних та відмінних рис дисциплінарної юстиції порівняно з іншими видами юстиції (кримінальною, адміністративною,

цивільною), що дозволило окреслити її самостійний характер. Логіко-семантичний метод використовувався для уточнення понятійного апарату та визначення дефініцій, пов'язаних з дисциплінарною відповідальністю. Емпіричну основу дослідження становлять положення Конституції України, галузеве законодавство, а також аналітичні матеріали та наукові публікації у сфері трудового, адміністративного та конституційного права.

5. Результати та обговорення

З огляду на попередній аналіз поняття дисциплінарної відповідальності, видається доцільним перейти до з'ясування змісту дисциплінарної юстиції як специфічного різновиду юридичної діяльності. На нашу думку, не будь-яка діяльність будь-яких суб'єктів у сфері трудових відносин є дисциплінарно-юстиційною. Така діяльність має відповідати щонайменше двом критеріям. По-перше, вона здійснюється публічно-владними суб'єктами, прямо визначеними законом. По-друге, ця діяльність не пов'язана із застосуванням до порушника трудової дисципліни чи службових обов'язків встановлених законом заходів дисциплінарної відповідальності, за винятком визначених законом окремих категорій суб'єктів (суддів, прокурорів, тощо), які здійснюють правоохоронну функцію держави та які вчинили порушення своїх службових обов'язків, що тягне їхню дисциплінарну відповідальність.

Тут треба вказати, що до інших осіб, які мають відношення до сфери дисциплінарної юстиції, ми відносимо суб'єктів, уповноважених за законом притягати їхніх підлеглих до дисциплінарної відповідальності (керівники підприємств, організацій та установ, або керівники їх підрозділів, тощо).

При цьому юстиційною діяльністю ми вважаємо не самé застосування заходів дисциплінарної відповідальності до правопорушника, а ту діяльність визначених законом публічно-владних суб'єктів, яку вони здійснюють у зв'язку з оскарженням дисциплінарного заходу, застосованого до порушника дисципліни чи службових обов'язків; діяльність, спрямовану на перевірку правомірності стягнення в контексті захисту прав людини.

У цьому контексті, за обраним нами критерієм ми визначаємо дисциплінарну юстицію як вид юстиції, що передбачає юридичну діяльність уповноважених законом суб'єктів на основі принципу законності, спрямовану на захист трудових прав осіб, до яких застосовано заходи дисциплінарної відповідальності, а також діяльність із застосування таких заходів до визначених законом окремих категорій суб'єктів сфери юстиції у зв'язку з порушенням ними своїх посадових обов'язків.

Дисциплінарна юстиція передбачає усунення індивідуально-конкретних правопорушень у правоохоронній діяльності суб'єктів публічної влади, а також на контроль за законністю притягнення до дисциплінарної відповідальності за порушення права в інших сферах суспільних відносин. Вона спрямована на захист трудових прав осіб, до яких застосовано заходи дисциплінарної відповідальності, а також на застосування таких заходів до визначених законом окремих категорій суб'єктів сфери юстиції у зв'язку з порушенням ними своїх посадових обов'язків.

Виходячи з окреслених завдань дисциплінарної юстиції, можна виокремити її основні функції:

1) правозахисна – спрямована на забезпечення дотримання прав осіб, до яких застосовано дисциплінарні заходи, що реалізується через оскарження та перевірку правомірності дисциплінарних стягнень;

2) контрольна – здійснюється через нагляд за правильністю застосування дисциплінарної відповідальності органами та посадовими особами, які мають відповідні повноваження;

3) регулятивна – виражається у встановленні правил та стандартів дисциплінарної відповідальності для різних категорій працівників, зокрема державних службовців, суддів, прокурорів тощо;

4) відновлювальна – передбачає усунення наслідків незаконного притягнення до дисциплінарної відповідальності особи, що реалізується скасуванням неправомірних рішень.

Щодо визначення предмету дисциплінарної юстиції, то найчастіше його пов'язують з вирішенням конфліктів, що виникають між працівниками та роботодавцями (розгляд справ про

порушення трудової дисципліни, невиконання або неналежне виконання особою її трудових, службових чи інших передбачених законом обов'язків).

З нашої точки зору, коли працівник здійснює трудову діяльність на підприємстві, в установі, організації на умовах трудового договору, він не виконує державних функцій, не здійснює юридичну діяльність. А отже, органи та посадові особи, які уповноважені притягати працівників до дисциплінарної відповідальності, не реалізують дисциплінарну юстицію, а виконують адміністративно-управлінські функції, передбачені правилами внутрішнього трудового розпорядку відповідного підприємства чи організації. Натомість, оскарження в суд рішень органів та осіб про притягнення до дисциплінарної відповідальності працівника буде пов'язане з юстиційною діяльністю суду.

Предметом дисциплінарної юстиції, на нашу думку, є охорона трудових правовідносин і вирішення справ, пов'язаних із порушенням службової дисципліни визначеними законом особливими категоріями працівників, пов'язаних із виконанням правоохоронної функції держави, а також деякими іншими категоріями суб'єктів публічної влади. Усі інші державні службовці не належать до тих суб'єктів, чия дисциплінарна відповідальність реалізується безпосередньо шляхом юстиційної діяльності, вони можуть на загальних підставах оскаржувати застосовані до них дисциплінарні санкції до суду.

Звернемо увагу, що відповідно до Закону України «Про державну службу» під службовою дисципліною слід розуміти «неухильне додержання Присяги державного службовця, сумлінне виконання службових обов'язків та правил внутрішнього службового розпорядку». Слід підкреслити, що державна служба відіграє центральну роль у системі державного управління, оскільки від її ефективності залежить забезпечення конституційних прав і свобод громадян та сталий розвиток країни. Саме тому питання дисциплінарної відповідальності державних службовців має особливе значення. За оцінками деяких дослідників, рівень ефективності інституту дисциплінарної відповідальності в Україні безпосередньо впливає на якість щоденного надання адміністративних послуг органами державної влади як громадянам, так і нерезидентам [10].

Застосування дисциплінарних стягнень у передбачених законом або внутрішніми нормативними актами випадках до суб'єктів, що здійснюють правоохоронну діяльність, має свої особливості (наприклад притягнення до дисциплінарної відповідальності судді або прокурора Вищою радою правосуддя), що, на наш погляд, належить розглядати як юстиційну діяльність. Так само до сфери дисциплінарної юстиції належить розгляд скарг на застосування дисциплінарних стягнень у спеціалізованих юрисдикційних органах або судах та перевірка законності та обґрунтованості накладених дисциплінарних санкцій.

До предмету дисциплінарної юстиції належить в тому числі і контроль за дотриманням етичних, правових і професійних стандартів державними службовцями, суддями, прокурорами, поліцейськими тощо.

Таким чином, дисциплінарна юстиція має свій специфічний предмет, який відмежовується від сфери трудових спорів приватного характеру та охоплює лише особливі правовідносини, пов'язані з дисциплінарною відповідальністю спеціальних суб'єктів, що здійснюють охорону права в системі державних функцій і тому потребують особливих процедур реалізації їх дисциплінарної відповідальності, а також включає контроль за тими правовідносинами, в яких реалізується дисциплінарна відповідальність усіх інших суб'єктів, з метою захисту їхніх трудових прав.

Також варто вказати, що дисциплінарна юстиція тісно пов'язана з іншими видами юстиції. Вона перетинається з: кримінальною юстицією в тих випадках, коли поведінка, що стала підставою для дисциплінарного стягнення, містить ознаки злочину (наприклад, хабарництво судді); адміністративною юстицією, коли оскаржуються рішення про дисциплінарну відповідальність як порушення прав особи з боку органу публічної влади (тут треба вказати, що контроль за діями органів публічної влади у сфері службової дисципліни є однією з точок перетину обох видів юстиції); цивільною юстицією, коли дисциплінарне стягнення порушує трудові права особи (наприклад, незаконне звільнення), що тягне за собою спори про поновлення на роботі, відшкодування шкоди тощо.

6. Висновки

Отже, дисциплінарна юстиція відіграє ключову роль у забезпеченні принципу законності в державному управлінні, а саме при реалізації правоохоронної функції держави. Її головне завдання – гарантувати дотримання правових і морально-етичних норм під час виконання професійних обов'язків у різних сферах суспільного життя, а також забезпечити справедливе застосування дисциплінарних санкцій до осіб, які порушують трудову дисципліну та службові обов'язки.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що дисциплінарна юстиція є самостійним видом юридичної діяльності, що виконує важливу функцію в системі забезпечення прав людини. Її предметом є специфічна категорія правовідносин — дисциплінарна відповідальність особливих суб'єктів, зокрема тих, що реалізують правоохоронну функцію держави. Визначення змісту, структури та функцій дисциплінарної юстиції дає змогу посилити інституційні гарантії правомірності притягнення до дисциплінарної відповідальності, сприяти розвитку принципів професійної етики та публічної доброчесності. Подальші дослідження у цій галузі мають бути спрямовані на нормативне закріплення концепту дисциплінарної юстиції, удосконалення процедур та механізмів її реалізації в межах публічного управління.

References

1. Andreeva, A., & Yolova, G. (2021). Liability in Labor Legislation: New Challenges Related to the Use of Artificial Intelligence. In *Responsible AI and Ethical Issues for Businesses and Governments* (pp. 214-232). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4285-9.ch012
2. Bigun, V. (2020). *Osnovy pravosuddia (terminolohiia, filosofiia, praktyka)* [Fundamentals of justice: Terminology, philosophy, practice]. Kyiv: Interservis. https://legalclinics.in.ua/wp-content/uploads/2020/02/Bigun-2020-Osnovy-pravosuddya.pdf (in Ukrainian)
3. Chanysheva, H. I. (2022). *Trudove pravo Ukrainy* [Labor law of Ukraine]. Odesa: Feniks. https://doi.org/10.32837/11300.22510 (in Ukrainian)
4. Khavroniuk, M. I. (2024). *Dystsyplinarna vidpovidalnist za koruptsiini ta poviazani z koruptsiieiu pravoporushennia: Zakonodavstvo, praktyka, propozytsii* [Disciplinary liability for corruption and corruption-related offenses: Legislation, practice, proposals]. Kyiv. https://pravo.org.ua/books/distsiplinarna-vidpovidalnist-za-koruptsijni-ta-pov-yazani-z-koruptsiyeyu-pravoporushennya-zakonodavstvo-praktika-propozitsiyi-2/ (in Ukrainian)
5. Kucher, V. O. (Ed.). (2017). *Trudove pravo Ukrainy* [Labor law of Ukraine]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs. (in Ukrainian)
6. Lavrenko, B. V. (2016). Do pytannia dystsyplinarnoi vidpovidalnosti derzhavnoho sluzhbovtsia [On the issue of disciplinary liability of a civil servant]. *Pravo ta innovatsii*, (3), 123–129. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir_2016_3_22 (in Ukrainian)
7. Pilypenko, P. D., Burak, V. Ya., Kozak, Z. Ya., et al. (Eds.). (2006). *Trudove pravo Ukrainy* [Labor law of Ukraine] (2nd ed., revised and updated). Kyiv: In Yure. (in Ukrainian)
8. Sereda, V. V. (2014). Dystsyplinarna vidpovidalnist: poniattia, pryntsypy ta vydiv [Disciplinary liability: Concept, principles, and types]. *Universytetski naukovi zapysky*, (1), 18–25. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2014_1_5 (in Ukrainian)
9. Sobakar, A. (2023). Dystsyplinarna vidpovidalnist yak riznovyd yurydychnoi vidpovidalnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv [Disciplinary liability as a type of legal liability of civil servants]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, (3), 608–611. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-3/140 (in Ukrainian)
10. Zapara, S. (2013). *Zakhyst prava na pratsiu: Teoretychni zasady stanovlennia ta rozvytku* [Protection of the right to work: Theoretical foundations of formation and development]. Sumy: Sumy National Agrarian University Press. https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/5221 (in Ukrainian)

e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Фріланс та гіг-контракти: правовий режим, захист прав та виклики сучасного регулювання в Україні

Ірина Ю. Слободян [1]* ● Ганна А. Шаповалова [2]

[1] *ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» (Україна). Старший викладач кафедри права та гуманітарних дисциплін Івано-Франківської філії.*

[2] *Приватний заклад вищої освіти Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика (Україна). Викладач, голова циклової комісії з економіки та підприємництва.*

* ***Автор-кореспондент,*** e-mail: irena1983@meta.ua

СТАТТЯ

Дослідницька

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.15

Авторське право
© 2025 авторів

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

OPEN ACCESS

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена комплексному дослідженню правового режиму фрілансерів та гіг-працівників в Україні, аналізу основних проблем у сфері захисту їхніх прав та формулюванню пропозицій щодо вдосконалення чинного законодавства. У роботі проаналізовано актуальні статистичні дані, які свідчать про стрімке зростання кількості фрілансерів в Україні до 904 тисяч осіб у 2024 році, що становить зростання на 14,4 % порівняно з попереднім роком. Особливу увагу приділено тому факту, що понад 354 тисячі українців обрали фріланс після початку повномасштабної війни, що підкреслює важливість цієї форми зайнятості в кризових умовах. Дослідження виявляє критичні прогалини у чинному українському законодавстві, зокрема відсутність легального визначення понять «фрілансер», «гіг-працівник», «платформна зайнятість» у Кодексі законів про працю України. Проаналізовано проблематику кваліфікації трудових відносин, коли фактичні ознаки трудового договору маскуються під цивільно-правові конструкції, що створює ситуацію «прихованих трудових відносин». Особливу увагу приділено аналізу спроб врегулювання гіг-контрактів у межах спеціального правового режиму «Дія Сіті», який має обмежений характер і не вирішує системних проблем. У статті детально розглянуто проблеми соціального захисту фрілансерів, включаючи відсутність доступу до загальнообов'язкового державного соціального страхування, проблеми пенсійного забезпечення та механізмів колективного представництва інтересів. Проаналізовано статистичні дані про те, що три чверті онлайн-працівників не здійснюють відрахувань до пенсійної системи, що створює довгострокові соціальні ризики. Значну частину дослідження присвячено аналізу міжнародного досвіду, зокрема нещодавно прийнятій Директиві ЄС 2024/2831 про покращення умов праці у платформній роботі. Розглянуто ключові новації європейського підходу, включаючи презумпцію працевлаштування для платформних працівників, регулювання алгоритмічного управління та гарантії соціального захисту. Проаналізовано досвід окремих країн ЄС, зокрема Франції, Іспанії та Німеччини, у створенні спеціальних правових режимів для гіг-працівників. За результатами дослідження сформульовано конкретні рекомендації щодо вдосконалення українського законодавства, включаючи необхідність прийняття спеціального закону «Про платформну зайнятість», модернізації системи соціального забезпечення та створення механізмів колективного представництва для нестандартних форм зайнятості.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

фріланс, гіг-економіка, платформна зайнятість, трудові права, соціальний захист, цифрова економіка, нестандартні форми зайнятості, правове регулювання, Директива ЄС, гіг-контракти.

e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Freelance and Gig Contracts: Legal Status, Rights Protection and Challenges of Modern Regulation in Ukraine

Iryna Slobodian [1]* • Hanna Shapovalova [2]

[1] *Higher Education Institution "Open International University of Human Development "UKRAINE" (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Law and Humanities, Ivano-Frankivsk Branch.*

[2] *Private Higher Educational Institution "Pylyp Orlyk International Classical University" (Ukraine). Lecturer, Chair of the Cycle Commission on Economics and Entrepreneurship.*

*** *Corresponding Author,*** e-mail: irena1983@meta.ua

ARTICLE INFO

Research Article

DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.15

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)

OPEN ACCESS

ABSTRACT

This article presents a comprehensive study of the legal status of freelancers and gig workers in Ukraine, analyzing key problems in the protection of their rights and formulating proposals for improving current legislation. The research analyzes current statistical data demonstrating rapid growth in the number of freelancers in Ukraine to 904 thousand people in 2024, representing a 14.4% increase compared to the previous year. Special attention is paid to the fact that over 354 thousand Ukrainians chose freelancing after the beginning of the full-scale war, highlighting the importance of this form of employment during crisis conditions. The study reveals critical gaps in current Ukrainian legislation, particularly the absence of legal definitions of "freelancer," "gig worker," and "platform employment" in the Labor Code of Ukraine. The research analyzes the problematic nature of qualifying labor relations when actual signs of an employment contract are masked under civil law constructions, creating a situation of "disguised employment relationships." Special attention is given to analyzing attempts to regulate gig contracts within the special legal regime of "Diia City," which has a limited character and does not solve systemic problems. The article thoroughly examines problems of social protection for freelancers, including lack of access to mandatory state social insurance, pension provision issues, and mechanisms for collective representation of interests. Statistical data is analyzed showing that three-quarters of online workers do not make contributions to the pension system, creating long-term social risks. A significant portion of the research is devoted to analyzing international experience, particularly the recently adopted EU Directive 2024/2831 on improving working conditions in platform work. Key innovations of the European approach are examined, including employment presumption for platform workers, algorithmic management regulation, and social protection guarantees. The experience of individual EU countries, particularly France, Spain, and Germany, in creating special legal regimes for gig workers is analyzed. Based on research results, specific recommendations for improving Ukrainian legislation are formulated, including the need to adopt a special law "On Platform Employment," modernize the social security system, and create mechanisms for collective representation in non-standard forms of employment. The study emphasizes that in conditions of martial law and post-war reconstruction, flexible forms of employment can become an important tool for economic recovery, but this requires creating an appropriate legal environment that stimulates the development of the digital economy while ensuring adequate protection of workers' rights. The research concludes that delays in reforming legal regulation threaten not only Ukraine's loss of leadership positions in the global gig economy but also deepening social inequality and the formation of a new class of "digital precariat" – workers deprived of stability and social guarantees.

KEYWORDS

freelance, gig economy, platform employment, labor rights, social protection, digital economy, non-standard forms of employment, legal regulation, EU Directive, gig contracts.

1. Вступ

Сучасний світ праці переживає справжню революцію, яка, безумовно, не оминула і Україну. Стрімкий розвиток цифрових технологій і поширення інтернет-платформ кардинально змінили традиційні уявлення про трудові відносини, породивши нові форми зайнятості, які дедалі частіше викликають запитання щодо їх правового режиму та механізмів захисту прав працівників.

За даними останнього дослідження провідної фріланс-платформи України, кількість фрілансерів у нашій країні досягла рекордних 904 тисяч осіб станом на 2024 рік, що демонструє зростання на 14,4 % порівняно з попереднім роком [1]. Ці цифри, однак, лише вершина айсберга масштабних трансформацій у сфері зайнятості. Ще більш вражаючим є той факт, що понад 354 тисячі українців обрали фріланс після початку повномасштабної війни, що свідчить про особливу актуальність цієї форми зайнятості в кризових умовах.

Міжнародний контекст лише підтверджує значущість України у глобальній гіг-економіці. Згідно з дослідженням Міжнародної організації праці, у 2013-2017 роках наша країна посіла перше місце в Європі та четверте місце у світі за обсягом фінансових потоків і кількістю завдань, що виконуються на цифрових платформах [2]. Це досягнення, безперечно, є предметом гордості, проте воно також породжує серйозні виклики для правової системи України.

Європейський Союз, усвідомлюючи масштаби цього явища, активно працює над створенням відповідної нормативної бази. За даними Eurostat, 3 % населення ЄС віком 15-64 роки працюють на цифрових платформах, а загальна кількість таких працівників становить 28 мільйонів осіб із прогнозованим зростанням до 43 мільйонів [3]. Глобальні тенденції також демонструють стійке зростання: світовий ринок фрілансу оцінюється у $7,33 млрд у 2024 році з очікуваним збільшенням до $8,39 млрд у 2025 році [4].

Детальний аналіз статистичних даних розкриває надзвичайно цікаві тенденції професіоналізації фріланс-сектору в Україні. Найбільш показовою є динаміка зміни кваліфікаційної структури: частка Senior-спеціалістів зросла з 25,9 % до 32,1 % за останній рік, тоді як частка початківців (Junior) скоротилася з 35,1 % до 24,4 %. Ця тенденція свідчить про те, що фріланс перестає бути «підробітком для студентів» і перетворюється на повноцінну професійну діяльність досвідчених спеціалістів.

Особливо важливим є той факт, що 43,8 % фрілансерів є одруженими особами, а 51,8 % мають вищу освіту. Це кардинально змінює наше розуміння соціального профілю гіг-працівників і підкреслює необхідність створення адекватної системи правового захисту для цієї категорії працівників.

Водночас тривожним сигналом є те, що в умовах воєнного стану фріланс став своєрідним «рятівним кругом» для сотень тисяч українців. 60 % зростання кількості нових фрілансерів у січні 2025 року порівняно з аналогічним періодом попереднього року демонструє, наскільки важливою стала ця форма зайнятості для економічної стабільності громадян.

2. Огляд літературних джерел

Науковий дискурс щодо правової природи фрілансу в Україні характеризується певною фрагментарністю, проте останніми роками спостерігається помітне зростання дослідницького інтересу до цієї проблематики. Так, Заболотна Н.Я. у своєму ґрунтовному дослідженні слушно зауважує, що фріланс є самостійною категорією та окремою формою зайнятості, яка має специфічні особливості, що вирізняють її серед інших нетрадиційних гнучких форм трудових відносин [5]. Авторка наголошує на тому, що терміни «фріланс» і «фрілансер» досі не мають нормативно-правового закріплення в українському законодавстві, що створює правовий вакуум і змушує працівників або реєструватися як суб'єкти підприємницької діяльності, або працювати нелегально.

Плюйко А. Г., досліджуючи правову природу фрілансерів в Україні, доходить висновку про відсутність будь-якої правової бази стосовно цієї категорії працівників, що є неприйнятним в умовах сучасного розвитку економіки [6]. Особливо цінним є її порівняльний аналіз понять «фрілансер» і «надомник», який демонструє принципові відмінності між цими формами зайнятості.

Магомедова А. М. та Сахарук І. С. розглядають фріланс у контексті більш широкого процесу цифровізації праці, наголошуючи на правових та економічних засадах розвитку цифрової економіки [7]. Їхнє дослідження особливо цінне тим, що воно розкриває зв'язок між технологічним прогресом і трансформацією трудових відносин.

Аналітичні матеріали Інституту економіки та прогнозування НАН України присвячені специфічним особливостям регулювання платформної зайнятості в Україні [8]. Автори справедливо зазначають, що платформна зайнятість стала особливо поширеною в Україні ще у 2013–2017 роках, коли наша держава займала перше місце в Європі та четверте у світі за відповідними показниками.

Комітет Верховної Ради України з питань соціальної політики у своїх аналітично-рекомендаційних матеріалах висвітлює ключові виклики та можливості платформної зайнятості в Україні [9]. Особливо важливими є їхні рекомендації щодо необхідності створення спеціального правового режиму для регулювання цих відносин.

Алексєєнко І. зосереджує увагу на проблемах реалізації колективних трудових прав у гіг-економіці України [10]. Автор слушно зауважує, що традиційні механізми колективного захисту трудових прав потребують суттєвого переосмислення в контексті нових форм зайнятості.

Окреме місце в українській науковій літературі займають праці, присвячені загальним питанням правового регулювання фрілансерів [11]. Хоча ці дослідження мають переважно оглядовий характер, вони важливі для розуміння поточного стану правового регулювання.

Анатійчук В.В. розглядає трансформацію самого поняття «праці» з позицій розвитку нестандартних форм зайнятості [12]. Це дослідження особливо актуальне, оскільки воно торкається фундаментальних категорій трудового права в контексті сучасних викликів.

Міжнародна перспектива представлена, зокрема, дослідженням Сімутіної Я. та Венедіктова С., які аналізують тенденції та перспективи правового регулювання нестандартних форм зайнятості в Україні [13]. Автори справедливо зазначають складність перегляду трудового законодавства для внесення цілеспрямованих поправок до чинного Кодексу законів про працю, прийнятого ще у 1971 році.

Ярошенко О.М., Пижов О. та Пунтус Д. у своєму дослідженні зосереджуються на гарантіях соціального захисту для працівників, зайнятих у нестандартних формах зайнятості [14]. Їхній аналіз особливо важливий у контексті розробки комплексного підходу до захисту прав гіг-працівників.

Алексинська М. представляє широку панораму цифрової роботи в Східній Європі, включаючи Україну [15]. Її дослідження цінне тим, що воно дозволяє побачити українські процеси в регіональному контексті та порівняти їх із тенденціями в сусідніх країнах.

Урці Бранкаті М., Пезоле А. та Фернандес Масіас Е. надають детальну статистичну картину цифрових трудових платформ у Європі [16], що є важливим для розуміння масштабів явища та його порівняння з українськими реаліями.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є комплексний аналіз правового режиму фрілансерів та гіг-працівників в Україні, виявлення основних прогалин у чинному законодавстві та формулювання пропозицій щодо вдосконалення правового регулювання з урахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- проаналізувати поточний стан правового регулювання фрілансу та гіг-контрактів в Україні;
- дослідити основні проблеми у сфері захисту прав фрілансерів і платформних працівників;
- розглянути міжнародний досвід правового регулювання платформної зайнятості, зокрема досвід Європейського Союзу;
- сформулювати конкретні пропозиції щодо вдосконалення українського законодавства у цій сфері.

4. Методи та матеріали

Дослідження базується на комплексному підході, що поєднує аналіз нормативно-правових актів, наукових публікацій, статистичних даних та міжнародного досвіду. Особлива увага приділяється порівняльно-правовому методу, який дозволяє виявити специфіку українського підходу до регулювання фрілансу на тлі європейських тенденцій.

Емпіричну базу дослідження становлять статистичні дані провідних фріланс-платформ України, звіти міжнародних організацій, зокрема Міжнародної організації праці та Eurostat, а також результати соціологічних досліджень щодо умов праці гіг-працівників. Використання актуальних статистичних даних дозволяє не лише констатувати масштаби явища, але й прогнозувати тенденції його розвитку.

Теоретичну основу складають праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі трудового права, соціального забезпечення та цифрової економіки. Особливу цінність мають дослідження, що аналізують досвід країн Європейського Союзу у врегулюванні платформної зайнятості, зокрема нещодавно прийняту Директиву ЄС про платформну роботу.

5. Результати та обговорення

1. Правовий статус фрілансерів в Україні: колізії законодавства та прогалини регулювання

Детальний аналіз чинного українського законодавства виявляє системні недоліки у правовому регулюванні фрілансу та гіг-контрактів. Основною проблемою є відсутність легального визначення поняття «фрілансер» у Кодексі законів про працю України. Єдиним нормативним актом, що згадує цей термін, залишається Лист Міністерства праці та соціальної політики України № 105/13/116-08 від 15.05.2008 р., який має лише роз'яснювальний характер і не може слугувати повноцінним правовим підґрунтям для регулювання цих відносин [5; 6].

Ця прогалина створює правову невизначеність щодо кваліфікації трудових відносин. За відсутності спеціального регулювання фрілансери змушені оформлювати свою діяльність через наявні правові конструкції: цивільно-правові договори підряду або надання послуг (ст. 837, 901 Цивільного кодексу України), реєстрацію як фізичної особи-підприємця (Закон України «Про підприємництво»), або як представника незалежної професійної діяльності згідно з п. 14.1.226 Податкового кодексу України.

Особливо проблематичною є кваліфікація відносин, коли фрілансер систематично виконує роботу для одного замовника, використовує його технічні засоби та підпорядковується внутрішнім розпорядкам. За критеріями ст. 21 КЗпП України такі відносини мають ознаки трудового договору, проте на практиці часто оформлюються як цивільно-правові, що створює ситуацію «прихованих трудових відносин» [11; 12].

Спроба врегулювання гіг-контрактів у межах спеціального правового режиму «Дія Сіті» (Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» № 1667-IX) має обмежений характер і поширюється лише на резидентів цього режиму. Стаття 1 цього закону визначає гіг-контракт як цивільно-правовий договір, проте наділяє його окремими ознаками трудових відносин (можливість встановлення випробувального терміну, обмеження відповідальності гіг-спеціаліста), що створює правову гібридність [7; 8].

5.2. Проблеми соціального захисту та колективних прав: аналіз правових механізмів

Системний аналіз чинного законодавства у сфері соціального забезпечення виявляє суттєві прогалини щодо захисту фрілансерів та гіг-працівників. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» не передбачає спеціальних механізмів для осіб, зайнятих у нестандартних формах зайнятості, що позбавляє їх права на страхові виплати у разі тимчасової непрацездатності, безробіття чи нещасного випадку на виробництві [10; 14].

Особливо гострою є проблема пенсійного забезпечення. Згідно зі статистичними даними, три чверті онлайн-працівників не здійснюють відрахувань до пенсійної системи [2]. Це створює довгострокові ризики для системи соціального забезпечення, оскільки значна частина

економічно активного населення фактично залишається поза межами солідарної пенсійної системи.

Проблема колективного представництва інтересів фрілансерів ускладнюється відсутністю традиційних трудових відносин. Закон України «Про професійні спілки» (ст. 2) визначає право на об'єднання у профспілки для «працівників», що за буквальним тлумаченням не поширюється на осіб, які працюють за цивільно-правовими договорами. Це створює правовий вакуум у сфері колективного захисту інтересів гіг-працівників [10].

Відсутність ефективних механізмів вирішення трудових спорів також є серйозною проблемою. Комісії по трудових спорах та суди загальної юрисдикції розглядають спори, що виникають із трудових відносин, тоді як конфлікти між фрілансерами та замовниками підпадають під цивільно-правову юрисдикцію з іншими стандартами доказування та процедурами захисту прав.

Статистичні дані підтверджують практичну значущість цих проблем: 32 % працівників цифрових платформ стикалися з випадками неоплаченої роботи, що свідчить про вразливість їхнього правового становища [2]. При цьому існуючі механізми правового захисту виявляються недостатньо ефективними для специфічних умов платформної роботи.

5.3. Міжнародно-правові стандарти та імплементація європейського досвіду

Аналіз Директиви Європейського Парламенту та Ради (ЄС) 2024/2831 від 13 листопада 2024 року про покращення умов праці у платформній роботі розкриває сучасні підходи до правового регулювання гіг-економіки [17]. Визначальною новацією Директиви, на наше міркування, є запровадження «презумпції працевлаштування» (employment presumption) для платформних працівників за наявності щонайменше двох із п'яти критеріїв: визначення верхніх меж винагороди; вимога дотримання конкретних правил щодо зовнішнього вигляду або поведінки; нагляд за виконанням роботи; обмеження можливості організовувати робочий час; обмеження можливості будувати клієнтську базу.

Стаття 4 Директиви встановлює, що презумпція може бути спростована лише за умови доведення платформою відсутності трудових відносин. Це кардинально змінює підхід до кваліфікації правовідносин, перекладаючи тягар доказування з працівника на платформу [15; 16].

Директива також запроваджує важливі гарантії щодо алгоритмічного управління (algorithmic management). Стаття 8 вимагає від платформ надання працівникам інформації про автоматизовані системи моніторингу та прийняття рішень, включаючи логіку, що лежить в основі таких систем, та їхній вплив на умови праці.

Порівняльний аналіз національного законодавства країн-членів ЄС демонструє різноманітні підходи до імплементації європейських стандартів. Наприклад, французький *Code du travail* (ст. L7341-1 – L7342-6) встановлює спеціальний статус «незалежного працівника платформи» з правом на соціальний захист та колективне представництво. Іспанський *Real Decreto-ley* 9/2021 запроваджує презумпцію трудових відносин для працівників платформ доставки [13; 15].

Німецький досвід особливо цікавий у контексті регулювання «роботи на вимогу». Параграф *12 Teilzeit- und Befristungsgesetz* встановлює мінімальні гарантії для договорів з гнучким робочим часом: обов'язкове зазначення середньої тривалості робочого тижня та дня, мінімум 10 годин на тиждень за відсутності інших домовленостей, мінімум 3 послідовні години роботи на день [13].

Для України імплементація європейських стандартів потребуватиме комплексного перегляду трудового законодавства. Особливо важливими є: внесення змін до КЗпП України щодо визначення ознак трудових відносин з урахуванням специфіки платформної роботи; створення спеціального правового статусу для гіг-працівників з гарантіями соціального захисту; розробка механізмів колективного представництва для нестандартних форм зайнятості; регулювання алгоритмічного управління та захист персональних даних працівників [14; 18].

6. Висновки

Проведене правове дослідження виявляє глибокі системні проблеми у регулюванні фрілансу та гіг-контрактів в Україні, які мають не лише теоретичний, але й практичний характер, безпосередньо впливаючи на права та інтереси майже мільйона українських громадян.

Першою ключовою проблемою є концептуальна невизначеність правової природи фрілансу в системі українського права. Відсутність легального визначення понять «фрілансер», «гіг-працівник», «платформна зайнятість» у КЗпП України створює правовий вакуум, який заповнюється довільним тлумаченням правозастосовних органів. Це порушує принцип правової визначеності, закріплений у ст. 8 Конституції України, та створює підґрунтя для зловживань як з боку замовників, так і з боку контролюючих органів.

Особливо проблематичною є ситуація з кваліфікацією «прихованих трудових відносин», коли фактичні ознаки трудового договору (систематичність роботи, підпорядкованість, використання засобів виробництва роботодавця) маскуються під цивільно-правові конструкції. Це не лише порушує права працівників на соціальний захист, але й створює нечесну конкуренцію на ринку праці, дозволяючи недобросовісним роботодавцям уникати соціальних зобов'язань.

Другою не менш критичною проблемою є системна дискримінація фрілансерів у сфері соціального забезпечення. Чинна система соціального страхування, побудована на принципах індустріальної економіки XX століття, виявляється неадекватною для реалій цифрової економіки XXI століття. Відсутність доступу до загальнообов'язкового державного соціального страхування для осіб, зайнятих у нестандартних формах праці, створює багаторівневу систему соціальних прав, що суперечить принципу рівності, закріпленому у ст. 24 Конституції України.

Статистичні дані про те, що три чверті онлайн-працівників не заощаджують кошти для пенсійного забезпечення, свідчать про формування довгострокових соціальних ризиків. За відсутності адекватних реформ це може призвести до появи «покоління цифрової бідності» – осіб, які, будучи економічно активними протягом трудового життя, опиняться за межею бідності у пенсійному віці.

Третьою важливою проблемою є відсутність ефективних механізмів колективного захисту прав гіг-працівників. Традиційна модель профспілкового руху, що базується на концентрації працівників в одному місці роботи під єдиним керівництвом, виявляється неефективною для розпорошених у просторі та часі платформних працівників. Це створює ситуацію «атомізації» трудових відносин, коли працівник залишається один на один з потужними цифровими платформами, що мають значні ресурси та технологічні переваги.

Міжнародно-правовий аспект проблеми набуває особливої актуальності у світлі євроінтеграційних прагнень України. Директива ЄС 2024/2831 встановлює нові стандарти правового регулювання платформної роботи, які мають стати орієнтиром для українського законодавця. Ключовими елементами європейського підходу є: презумпція трудових відносин за наявності певних критеріїв; обов'язковість соціального захисту для платформних працівників; право на колективне представництво; регулювання алгоритмічного управління.

Імплементація європейських стандартів в українське право потребуватиме комплексного підходу. По-перше, необхідне внесення змін до КЗпП України щодо розширення поняття трудових відносин з урахуванням специфіки платформної роботи. По-друге, потрібна модернізація системи соціального забезпечення для включення нестандартних форм зайнятості. По-третє, необхідне створення спеціальних механізмів колективного представництва для гіг-працівників.

У світлі викладеного, вважаємо доцільним і дочасним прийняття спеціального закону «Про платформну зайнятість», який би визначив правовий статус різних категорій гіг-працівників, встановив критерії розмежування трудових та цивільно-правових відносин у цифровому середовищі, гарантував мінімальні соціальні стандарти. Зі свого боку, на підзаконному рівні варто розробити детальніші критерії кваліфікації платформної роботи як трудових відносин. А на інституційному рівні варто створити спеціалізований орган для нагляду за дотриманням прав платформних працівників.

Стратегічне значення вирішення цих проблем виходить далеко за межі суто правових питань. В умовах воєнного стану та подальшої повоєнної відбудови гнучкі форми зайнятості можуть стати важливим інструментом економічного відновлення та соціальної мобільності.

Проте для реалізації цього потенціалу необхідне створення правового середовища, яке буде стимулювати розвиток цифрової економіки, забезпечуючи водночас належний рівень захисту прав працівників.

Зволікання з реформуванням правового регулювання, як видається, загрожує не лише втратою Україною лідерських позицій у глобальній гіг-економіці, але й поглибленням соціальної нерівності та формуванням нового класу «цифрового прекаріату» – працівників, позбавлених стабільності та соціальних гарантій. Тому питання правового регулювання фрілансу та гіг-контрактів має розглядатися як пріоритетне завдання державної політики у сфері праці та соціального захисту.

References

1. Bondarenko, A. (2024). Portret frylansera 2024: skilky zarobliaiut ta pratsiuiut spetsialisty — doslidzhennia Freelancehunt [Portrait of a freelancer in 2024: how much do specialists earn and how much do they work — a study by Freelancehunt]. (2024). *Freelancehunt*. https://freelancehunt.com/blog/portriet-frilansiera-2024-skilki-zarobliaiut-ta-pratsiuiut-frilansieri-doslidzhiennia-freelancehunt
2. Aleksynska, M., Bastrakova, A., & Kharchenko, N. (2018). *Zainiatist cherez tsyfrovi platformy v Ukraini: problemy ta stratehichni perspektyvy* [Employment through digital platforms in Ukraine: problems and strategic perspectives]. Mizhnarodna orhanizatsiia pratsi. KMIS.
3. Eurostat. (2023). *Employment statistics – digital platform workers*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics_-_digital_platform_workers
4. Kumar, N. (2025). Freelance Statistics 2025: Number of freelancers & Market Size. *DemandSage*. https://www.demandsage.com/freelance-statistics
5. Zabolotna, N. Ya. (2022). Frilans yak nova forma zainiatosti ta trudovykh vidnosyn [Freelance as a new form of employment and labor relations]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, (1), 143–146. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-1/34 (in Ukrainian)
6. Pliuiko, A. H. (2019). Pravova pryroda frilansriv v Ukraini [Legal nature of freelancers in Ukraine]. *Rozvytok-2019: zbirnyk naukovykh prats*. KhNEU im. S. Kuznetsia. https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis07-51.html
7. Mahomedova, A. M., & Sakharuk, I. S. (2020). Tsyfrovizatsiia pratsi: pravovi ta ekonomichni zasady rozvytku [Digitalization of labor: legal and economic foundations of development]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, (11/3), 30–35. https://doi.org/10.37634/efp.2020.11(3).7
8. Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. (2024). *Instytut platformnoi zainiatosti: osoblyvosti rehuliuvannia v Ukraini* [Institute of platform employment: regulation features in Ukraine]. https://komspip.rada.gov.ua/uploads/documents/32132.pdf (in Ukrainian)
9. Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. (2024). *Platformna zainiatist: zmist, spetsyfika i zakonodavcho-pravove rehuliuvannia v Yevropeiskomu Soiuzi ta sviti: Analytychno-rekomendatsiini materialy* [Platform work: Essence, specifics, and legal regulation in the European Union and the world: Analytical and recommendation materials]. Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy. https://komspip.rada.gov.ua/uploads/documents/32131.pdf (in Ukrainian)
10. Aleksieenko, I. (2024). Kolektyvni trudovi prava u hih-ekonomitsi Ukrainy: problemy yikh realizatsii [Collective labor rights in the gig-economy of Ukraine: Problems of their implementation]. *Scientific Bulletin of Dnipro State University of Internal Affairs*, (1), 150–158. https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-1-150-158
11. Andronova, V. A. (2020). Pravove rehuliuvannia pratsi frilanseriv [Legal regulation of freelancers' labor]. In M. R. Arakelian (Ed.), *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Legal Life of Modern Ukraine" in 3 volumes* (Odesa, May 15, 2020), Vol. 2 (pp. 184–186). Odesa: Helvetyka. https://hdl.handle.net/11300/12772 (in Ukrainian)
12. Anatiichuk, V. V. (2025). Transformatsiia poniattia "pratsia" z pozytsii rozvytku nestandartnykh form zainiatosti [Transformation of the concept of "work" from the perspective of the development of non-standard forms of employment]. *Analytical and Comparative Jurisprudence*, *3*(1), 480–490. https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/06/75.pdf (in Ukrainian)
13. Simutina, Y., & Venediktov, S. (2021). Non-Standard Forms of Employment: Trends and Prospects of Ukraine's Legal Regulation. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, *10*(2), 151–168. https://ejcls.adapt.it/index.php/ejcls_adapt/article/view/446/1265

14. Yaroshenko, O. M., Pyzhov, O., Puntus, D., Vapnyarchuk, N., & Yaryhina, Y. (2025). Garantias de proteção social para trabalhadores que exercem formas atípicas de emprego. *Seqüência Estudos Jurídicos E Políticos*, *45*(96), 1–21. https://doi.org/10.5007/2177-7055.2024.e102171
15. Aleksynska, M. (2021). *Digital work in Eastern Europe: Overview of trends, outcomes and policy responses* (ILO Working Paper No. 32). International Labour Organization. https://hdl.handle.net/10419/263098
16. Urzi Brancati, M., Pesole, A., & Fernandez Macias, E. (2019). *Digital Labour Platforms in Europe: Numbers, Profiles, and Employment Status of Platform Workers* (EUR 29810 EN). Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2760/16653
17. European Parliament. (2024). Directive (EU) 2024/2831 on improving working conditions in platform work. *Official Journal of the European Union*. https://www.europeansources.info/record/proposal-for-a-directive-on-improving-working-conditions-in-platform-work
18. Aleksynska, M., Bastrakova, A., & Kharchenko, N. (2018). *Work on Digital Labour Platforms in Ukraine: Issues and Policy Perspectives*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/publications/work-digital-labour-platforms-ukraine-issues-and-policy-perspectives