



ISSN 3083-6018 (online)

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ

SOCIAL DEVELOPMENT:
ECONOMIC AND LEGAL
ISSUES



№ 1 / No. 1
2025



ISSN 3083-6018 (online)

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ

SOCIAL DEVELOPMENT: ECONOMIC AND LEGAL ISSUES



No 1 / No. 1

2025

ЗАСНОВНИК:

ГО «Східно-Європейська спілка науковців»

ВИДАВЕЦЬ:

ФОП Бурик З. М.

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:**Бурик М. М.**, к. держ. упр., Івано-Франківськ, Україна**ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:****Пазюк А. В.**, д. ю. н., проф., Київ, Україна**ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:****Білошкурський М. В.**, к. е. н., Умань, Україна**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ (за спеціальностями):***С1 Економіка:***Матковський П. Є.**, д. е. н., Івано-Франківськ, Україна**Мишук Є. В.**, д. е. н., доц., Кривий Ріг, Україна**Шкурупій О. В.**, д. е. н., проф., Полтава, Україна**Зафєр 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**Гой В. В.**, к. е. н., доц., Харків, Україна**Ємельянова О. М.**, к. е. н., доц., Київ, Україна**Школенко О. Б.**, к. е. н., доц., Київ, Україна*D5 Маркетинг:***Мищенко Д. А.**, д. е. н., проф., Дніпро, Україна**Подзігун С. М.**, к. е. н., доц., Умань, Україна**Середа Н. М.**, к. е. н., доц., Херсон, Україна*D7 Торгівля:***Стояненко І. В.**, к. е. н., доц., Київ, Україна**Маммадова С.**, к. е. н., доц., Азербайджан**Пант С. Ч.**, PhD (економіка), доц., Індія*J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг:***Банєва І. О.**, д. е. н., проф., Миколаїв, Україна**Гончар Л. О.**, к. е. н., доц., Київ, Україна**Поворознюк І. М.**, к. е. н., доц., Умань, Україна*J3 Туризм:***Крупіца І. В.**, д. е. н., проф., Одеса, Україна**Жумбей М. М.**, к. пед. н., доц., Івано-Франківськ, Україна**Коробейникова Я. С.**, к. геол. н., Івано-Франківськ, Україна**Корош М. М.**, Ph.D. (Менеджмент), доц., Румунія*D8 Право:***Буканов Г. М.**, д. держ. упр., проф., Запоріжжя, Україна**Дем'янчук Ю. В.**, д. ю. н., доц., Вінниця, Україна**Карпінська Н. В.**, д. ю. н., проф., Луцьк, Україна**Халюк С. О.**, д. ю. н., доц., Київ, Україна**Голота Н. П.**, к. ю. н., доц., Вінниця, Україна**Черниш Р. Ф.**, к. ю. н., доц., Житомир, Україна*D9 Міжнародне право:***Банчук-Петросова О. В.**, д. держ. упр., проф., Київ, Україна**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**Арджуменд Х.**, PhD (міжнародне право), Канада**Рік заснування:** 2024**Мови видання:** українська, англійська**Періодичність:** 1 раз на місяць**ISSN 3083-6018 (online)****УДК [1+351/.354](051)****Адреса редакції:** Україна, 79000, місто Львів,

вул. Угорська, буд. 12, кв. 108

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

перебуває на розгляді у Національній раді України з питань телебачення і радіомовлення.

Видання публікує наукові статті з таких спеціальностей:*С1 Економіка;**D1 Облік і оподаткування;**D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;**D3 Менеджмент;**D5 Маркетинг**D7 Торгівля**J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг**J3 Туризм та рекреація**D8 Право**D9 Міжнародне право.***Журнал зареєстрований, реферується та індексується у таких наукометричних базах даних, репозиторіях та пошукових системах:**

– ISSN International Center;

– Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);

– The Keepers registry;

– CrossRef (DOI: 10.70651/3083-6018);

– Google Scholar;

– research4life;

– WorldCat.

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

Рекомендовано до публікації рішенням науково-технічної ради ГО «Східно-Європейська спілка науковців» (протокол № 9 від 20.12.2024)

© **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:

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

DEPUTY EDITORS-IN-CHIEF:

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:

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

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

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

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

D3 Management:

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

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

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

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

D5 Marketing:

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

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

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

D7 Trade:

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

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

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

J2 Hotel, Restaurant and Catering:

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

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

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

J3 Tourism and Recreation:

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

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

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

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

D8 Law:

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

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

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

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

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

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

D9 International Law:

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

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

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

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

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

Arjumend H., PhD (International Law), Canada

Year of foundation: 2024

Languages of publication: Ukrainian, English

Frequency: monthly

ISSN 3083-6018 (online)

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

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

Ukraine, apartment 108

Tel.: +380678943807

E-mail: spilkanaukovtsiv@gmail.com

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

Registration: under consideration by the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine.

The journal publishes articles in the following specialties:

C1 Economics;

D1 Accounting and Taxation;

D2 Finance, Banking, Insurance, and Stock Market;

D3 Management;

D5 Marketing;

D7 Trade;

J2 Hotel, Restaurant and Catering;

J3 Tourism and Recreation;

D8 Law;

D9 International Law.

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

– ISSN International Center;

– Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);

– The Keepers registry;

– CrossRef (DOI: 10.70651/3083-6018);

– Google Scholar;

– research4life;

– WorldCat.

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

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

Recommended for publication by the decision of the Scientific and Technical Council of the NGO "Eastern European Union of Scientists" (protocol No. 9 of 20.12.2024)

©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

Цимбалюк Г. С., Рихліцька Н. В. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ.....	1
Кононова О. Є. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ ПЕРЕХОДУ НА ВІДНОВЛЮВАНУ ЕНЕРГЕТИКУ: ДОСВІД СВІТОВИХ ПРАКТИК.....	8
Фартушняк О. В. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ ТА ДИВІДЕНДНОЇ ПОЛІТИКИ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ: ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ	15
Поляк-Свергун М. М. ОЦІНКА ФІСКАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКОВИХ ПЛАТЕЖІВ В УКРАЇНІ	27
Щербак В. Г., Костишина Т. А., Костишина А. І. ПОЛІТИКА ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДИСТРИБУЦІЙНІ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	36
Паймаш Г. В., Білошкурська Н. В., Кобернюк С. О. ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	45
Бойко Р. В., Андрушкевич З. М. УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯМ КЛІЄНТІВ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ.....	56

ТУРИЗМ І ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Середа Н. М. ВПЛИВ КУЛЬТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ НА ОРГАНІЗАЦІЮ СЕРВІСУ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ В УКРАЇНІ.....	64
Коваль О. Д., Катюха Д. А. СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ.....	72
Парубець О. В., Тимошенко Т. О., Шапран І. М. ПІДТРИМАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЗА ДОПОМОГОЮ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВОЄННИЙ ЧАС.....	79

ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Панасюк О. П. ІНСТИТУТ ОПІКИ ЗА СТАТУТАМИ ВЕЛИКОГО КНЯЗІВСТВА ЛИТОВСЬКОГО: ПРАВОВІ НОРМИ І ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ	88
Духневич А. В., Лук'яненко С. А. ОСОБЛИВОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	98
Карпінська Н. В. МІЖНАРОДНІ САНКЦІЇ ЯК ЗАСІБ ПРАВОВОГО ВПЛИВУ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО- УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	106
Будяченко О. М. МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	114

CONTENTS

ECONOMIC ISSUES OF SOCIAL DEVELOPMENT

<i>Hanna Tsymbalyuk, Nadiya Rykhlitska</i>	
ECONOMIC ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE LABOR MARKET IN UKRAINE.....	1
<i>Oleksandra Kononova</i>	
ANALYZING THE ECONOMIC IMPACTS OF RENEWABLE ENERGY TRANSITION: INSIGHTS FROM GLOBAL PRACTICES.....	8
<i>Olha Fartushniak</i>	
AREAS FOR IMPROVING PROFIT DISTRIBUTION AND DIVIDEND POLICY JOINT-STOCK COMPANIES: ACCOUNTING AND TAXATION	15
<i>Mariana Polyak-Svergun</i>	
ASSESSMENT OF FISCAL EFFICIENCY OF THE TAX PAYMENT ADMINISTRATION SYSTEM IN UKRAINE.....	27
<i>Valeriia Shcherbak, Tetiana Kostyshyna, Anna Kostyshyna</i>	
REMUNERATION POLICY AND ITS IMPACT ON THE DISTRIBUTION SYSTEMS OF UKRAINIAN TRADE ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW.....	36
<i>Hanna Paimash, Nataliia Biloshkurska, Serhii Koberniuk</i>	
DIGITAL STRATEGY FOR COMPANY DEVELOPMENT IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT	45
<i>Ruslan Boiko, Zinayida Andrushkevych</i>	
CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT BASED ON A MARKETING CONCEPT	56

TOURISM, HOSPITALITY AND CATERING

<i>Nataliia Sereda</i>	
THE IMPACT OF CULTURAL CHARACTERISTICS ON SERVICE ORGANIZATION IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE.....	64
<i>Oleksandr Koval, Denys Katyukha</i>	
STRATEGIES FOR ADAPTING THE HOSPITALITY BUSINESS DURING MARTIAL LAW AND POST-WAR RECOVERY IN UKRAINE.....	72
<i>Oleh Parubets, Tetiana Tymoshenko, Inna Shapran</i>	
MAINTAINING THE COMPETITIVENESS OF THE TOURISM INDUSTRY THROUGH INNOVATIVE TECHNOLOGIES DURING WARTIME	79

LEGAL ISSUES OF SOCIAL DEVELOPMENT

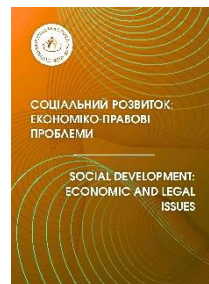
<i>Oleksandr Panasiuk</i>	
THE INSTITUTION OF GUARDIANSHIP UNDER THE STATUTES OF THE GRAND DUCHY OF LITHUANIA: LEGAL NORMS AND PRACTICE OF APPLICATION	88
<i>Andrii Dukhnevych, Serhii Lukianenko</i>	
PECULIARITIES OF REGULATING CONTRACTUAL RELATIONS IN UKRAINE DURING MARTIAL LAW.....	98
<i>Nataliia Karpinska</i>	
INTERNATIONAL SANCTIONS AS A MEANS OF LEGAL INFLUENCE IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR.....	106
<i>Olga Budyachenko</i>	
INTERNATIONAL LEGAL ASPECTS OF UKRAINE'S INTEGRATION INTO THE EUROPEAN UNION.....	114



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Економічний аналіз сучасного стану ринку праці в Україні

Ганна С. Цимбалюк  ^{1*} ● Надія В. Рихліцька ²

¹ Хмельницький інститут Міжрегіональної академії управління персоналом (Україна).
Завідувачка кафедри економіки та управління, кандидат економічних наук.

² Хмельницький інститут Міжрегіональної академії управління персоналом (Україна).
Здобувачка II (магістерського) рівня вищої освіти.

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

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3083-6018/2025.1.01 Авторське право © 2025 авторів  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	У статті проаналізовано сучасний стан основних індикаторів ринку праці України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації ринку праці до нових умов у режимі воєнного стану. Основна увага приділена пошуку сучасних тенденцій на ринку праці для забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень на державному рівні та оперативного реагування на зміни, які відкривають можливості розвитку як для роботодавців, так і для шукачів роботи. У дослідженні використано методи збору та обробки даних, кількісний аналіз і синтез, логічне порівняння, аналіз порівняльних переваг і графічний метод. Результати показали значне скорочення постійного населення протягом останніх десяти років. Зокрема, у 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення, за офіційними даними, чисельність постійних жителів скоротилася на 6,2 мільйона осіб. Основними причинами є високий рівень смертності, що перевищує народжуваність, і зростання частки населення пенсійного віку (65 років і старше). За останні два десятиліття ця частка значно збільшилася, створюючи додатковий економічний тиск. Низький рівень народжуваності та старіння населення погіршують демографічну ситуацію, яка оцінюється як негативна. Економічні наслідки повномасштабного вторгнення також істотно вплинули на ринок праці. Багато роботодавців були змушені звільнити працівників, значна частина підприємств була зруйнована, що спричинило різке скорочення попиту та пропозиції на ринку праці. Це підтверджується динамікою нових вакансій і резюме на платформах пошуку роботи. Починаючи з червня 2022 року, ринок праці поступово почав відновлюватися. Проте попит на робочу силу суттєво перевищує пропозицію, що створює дисбаланс. Не зважаючи на це, відновлення триває, даючи підстави сподіватися на покращення ситуації найближчим часом. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку ефективних управлінських інструментів для регулювання ринку праці на всіх рівнях і інтеграцію міжнародного досвіду з метою стабілізації ринку праці в Україні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ринок праці, зайнятість, безробіття, чисельність населення, заробітна плата, аналіз.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Economic Analysis of the Current State of the Labor Market in Ukraine

Hanna Tsymbalyuk ^{1*} ● Nadiya Rykhlitska²

¹ Khmelnytsky Institute of the Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine). Head of the Department of Economics and Management, Candidate of Economic Sciences.

² Khmelnytsky Institute of the Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine). Master's Student.

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

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.01](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.01)

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)



The article examines the current state of the main indicators of the labor market of Ukraine. The study's relevance is due to the need to adapt the labor market to new conditions under martial law. The study aims to find current trends in the labor market to make effective management decisions at the state level and quickly respond to changes that open up development vectors for both employers and job seekers. The study used data collection and processing methods, quantitative analysis and synthesis, logical comparison, the comparative advantage method, and the graphical method. The results of the study found that over the past 10 years, there has been a decrease in the number of permanent residents. In 2022, after the start of the full-scale invasion, according to official data, the number of permanent residents decreased by 6.2 million people. The main reasons for this are the high mortality rate, which exceeds the birth rate, as well as the growth of the share of the population of retirement age (65 years and older). Over the past two decades, this share has increased significantly, creating additional pressure on the country's economy. Low birth rates and an aging population are worsening the demographic situation, which is currently assessed as negative. The economic consequences of the full-scale invasion in 2022 also significantly impacted the labor market. A large number of employers were forced to lay off staff, and many enterprises were destroyed, which caused a sharp decrease in demand and supply in the labor market. These changes can be traced through the dynamics of the index of new vacancies and resumes on job search platforms. Starting in June 2022, the labor market gradually began to recover. However, the demand for labor significantly exceeds the supply, which causes an imbalance. Despite this, the recovery of the labor market is ongoing, and there is hope for an improvement in the situation shortly. Future research should be aimed at finding appropriate management tools at all levels of labor market regulation and integrating international experience in improving the state of the labor market in Ukraine.

KEYWORDS

labor market, employment, unemployment, population, wages, analysis.

1. Вступ

Розвиток національної економіки та підтримка її життєздатності в умовах кризи значною мірою залежить від стану ринку праці, сформованих на ньому тенденцій, а також його гнучкості й здатності адаптуватися до нових умов. Кон'юнктура ринку праці є ключовим чинником кадрового забезпечення економіки, оскільки дисбаланс між попитом і пропозицією, а також асиметрії в показниках його стану ускладнюють процес заповнення вакансій і забезпечення бізнесу кваліфікованим персоналом. В умовах воєнного часу ринок праці оперативно реагує на руйнування промислової та соціальної інфраструктури, розрив економічних і логістичних зв'язків, відтік робочої сили, а також зміну її структури. Ринок праці та робочі місця є найдинамічнішими складовими механізму функціонування ринкової економіки, оскільки вони відображають соціально-економічні, політичні та демографічні процеси в будь-якій країні. Сьогодні, аналізуючи практичні аспекти та можливі перспективи, можна констатувати, що стан вітчизняного ринку праці характеризується розбалансованістю та недостатнім регулюванням з боку державних органів. Якщо в зарубіжних країнах розвиток ринку праці здебільшого зумовлений еволюцією соціально-економічних відносин у суспільстві, то в Україні він часто формується під впливом низки непередбачуваних дій і заходів. Зазначене вище підкреслює актуальність дослідження стану ринку праці з метою виявлення ключових тенденцій, що формуються у сфері попиту та пропозиції робочої сили в умовах воєнного часу.

2. Огляд літературних джерел

Питання функціонування вітчизняного ринку праці, аналіз досвіду зарубіжних країн, а також статистичне дослідження ключових показників, проблем та шляхів їх вирішення в контексті ринкової кон'юнктури висвітлено в роботах багатьох науковців. Серед них можна виділити дослідження таких учених-економістів, як В. Антонюк [1], О. Грішнова та В. Лисенко [2], С. Єлісєєва, Н. Кутова, та І. Столетова [3], С. Калініна [4], О. Примостка [5] та ін.

У розглянутих наукових працях акцентовано увагу на ключових аспектах, напрямках розвитку, перспективах, проблемах та шляхах їх подолання як у контексті вітчизняного, так і міжнародного ринку праці. З початком повномасштабної агресії РФ в Україні у науковому середовищі почали з'являтися дослідження, присвячені аналізу її наслідків для ринку праці, а також розробці шляхів вирішення проблеми кадрового забезпечення бізнесу в умовах розбалансованості ринку праці, спричиненої війною. Ці питання також висвітлено в аналітичних матеріалах державних та приватних структур, таких як Національний Банк України, Державна служба статистики України, Інформаційне агентство УНІАН, сайт Опендатабот, Центр економічних і соціальних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень та інші.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є проведення статистичного аналізу українського ринку праці та його ключових аспектів у контексті функціонування ринкової економіки за умов загострення фінансово-економічної кризи, спричиненої пандемією та військовим конфліктом.

4. Методи та матеріали

Дослідження базувалося на комплексному аналізі наукових публікацій і звітів, що висвітлюють ключові показники ринку праці в Україні. У ході роботи використовувалися методи збору й обробки даних, кількісний аналіз і синтез, логічне порівняння, метод порівняльних переваг, а також графічний метод.

5. Результати та обговорення

У сучасних умовах стрімкої глобалізації та значних трансформацій світової економіки змінюються вимоги до людського капіталу та робочої сили. Людський капітал стає ключовим

ресурсом у сучасному конкурентному середовищі. Проте сучасні ринки праці не встигають адаптуватися до швидкого розвитку технологій та постійних змін.

Ці глобальні тенденції також відображаються на ринку праці України, який зазнає суттєвих змін щороку. Основними факторами впливу є нестабільна економіко-політична ситуація, прискорення темпів розвитку технологій та галузей, активізація міграції, посилення комунікаційних зв'язків, трансформація умов праці та форм зайнятості, а також зміни в податковому й трудовому законодавстві. Усі ці чинники викликають значні коливання основних показників ринку людського капіталу в Україні.

Рівень середньої заробітної плати є важливим показником стану ринку праці та одним із ключових індикаторів оцінки соціально-економічного рівня життя. Загалом спостерігається позитивна динаміка середньої заробітної плати (рис. 1). Проте її зростання не завжди означає покращення рівня життя, оскільки одночасно з підвищенням заробітної плати збільшуються інфляція, ціни на товари та послуги, а також змінюється курс валют [3].

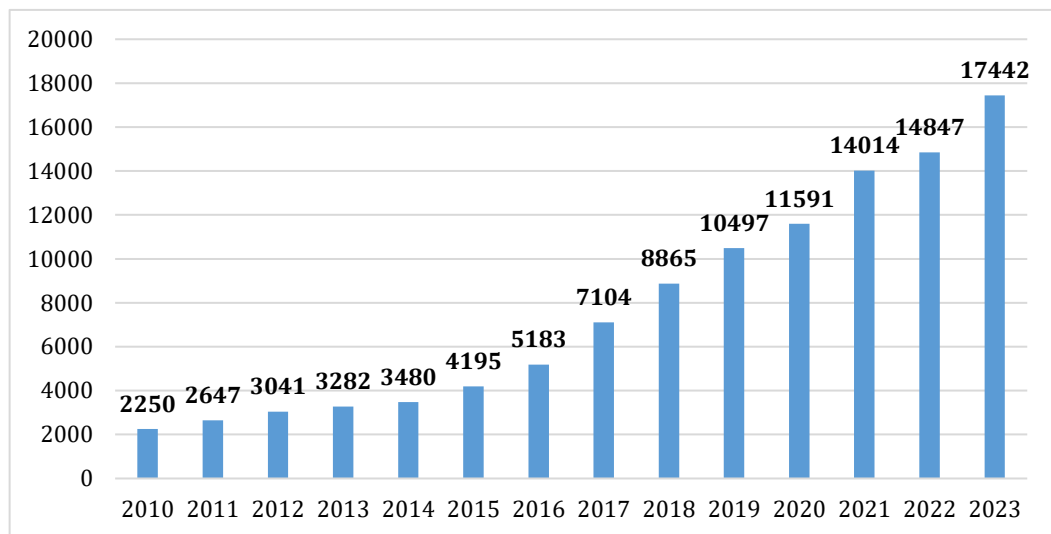


Рис. 1. Динаміка середньої заробітної плати в розрахунку на одного штатного працівника, грн

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних сайту НБУ [6].

За даними статистики Національного Банку України, у 2021 року середня заробітна плата становила 14 014 грн. Після початку повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року заробітна плата на кінець року зросла на 6 %, що частково пояснюється авансовими виплатами та компенсаціями, які багато компаній надавали своїм працівникам для підтримки. А у 2023 році середня зарплата зросла до 17 442 грн [6].

Хоча рівень заробітної плати зріс порівняно з довоєнним періодом, це не привело до значного покращення рівня життя українців, оскільки паралельно відбувалося зростання цін на основні товари та послуги.

Поточна ситуація на ринку праці України є вкрай складною. У 2023 році порівняно з 2021 роком чисельність населення скоротилася приблизно на 6,2 млн осіб, що є найбільшим падінням за останні два десятиліття (рис. 2). Основною причиною стало повномасштабне військове вторгнення, яке розпочалося 24 лютого 2022 року. Рівень народжуваності на кінець 2024 року може досягти найнижчого показника за останні 20 років. Точні дані щодо смертності складно оцінити, але військові дії призвели до значних втрат серед населення.

Ситуація загострює проблему старіння нації, оскільки частка населення віком 65 років і старше залишається дуже високою. Це спричинило значне скорочення чисельності економічно активного населення, яке у 2023 року становило лише 12,3 млн осіб. Демографічні зміни негативно вплинули на ринок праці, знизивши як рівень зайнятості, так і підвищивши рівень безробіття (рис. 3).

Згідно з даними НБУ, зайнятість знизилася, а рівень безробіття досяг історичного максимуму за 20 років – 22,1 % у 2023 році. Хоча попит на ринку праці поступово повертається

до довоєнного рівня, пропозиція значно скоротилася, що призвело до зростання конкуренції серед кандидатів на тлі обмеженої кількості вакансій [6].



Рис. 2. Динаміка чисельності населення, осіб

Джерело: розроблено автором на основі даних [7; 8]

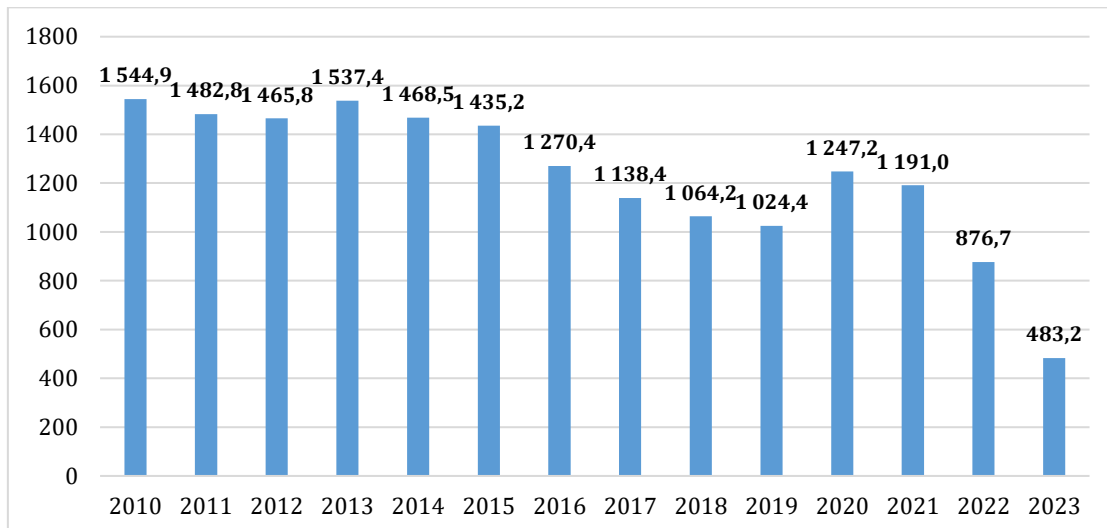


Рис. 3. Динаміка кількості зареєстрованих безробітних, тис. осіб

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних сайту НБУ [6].

Експерти прогнозують поступове відновлення показників зайнятості та безробіття до довоєнного рівня, однак для покращення демографічної ситуації знадобляться десятиліття. Україна стикається з тривалим і складним процесом соціально-економічного відновлення, який може дозволити не лише досягти довоєнних показників ринку праці, а й перевершити їх у перспективі.

Рівень безробіття безпосередньо пов'язаний із зайнятістю населення. У 2022 році рівень зайнятості в Україні становив 49,7 % (12,5 млн осіб) (рис. 4.), що є одним із найнижчих показників у Європі. Для порівняння, в Італії цей показник навіть нижчий, а в Румунії знаходиться на схожому рівні. У світовому масштабі середній рівень зайнятості становить 56 %.

Одними з причин низької зайнятості є війна в країні та велика частка населення пенсійного віку, яка має суттєвий вплив на ринок праці. В Україні частка населення пенсійного віку з кожним роком зростає, що лише посилює проблему. Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році ще більше загострив ситуацію із зайнятістю. Погіршення демографічної ситуації, нестабільність політичного та економічного стану, а також військові дії стали основними факторами, які негативно вплинули на ринок праці. На сьогоднішній день Україна має одну з найгірших ситуацій із зайнятістю та безробіттям серед європейських країн.

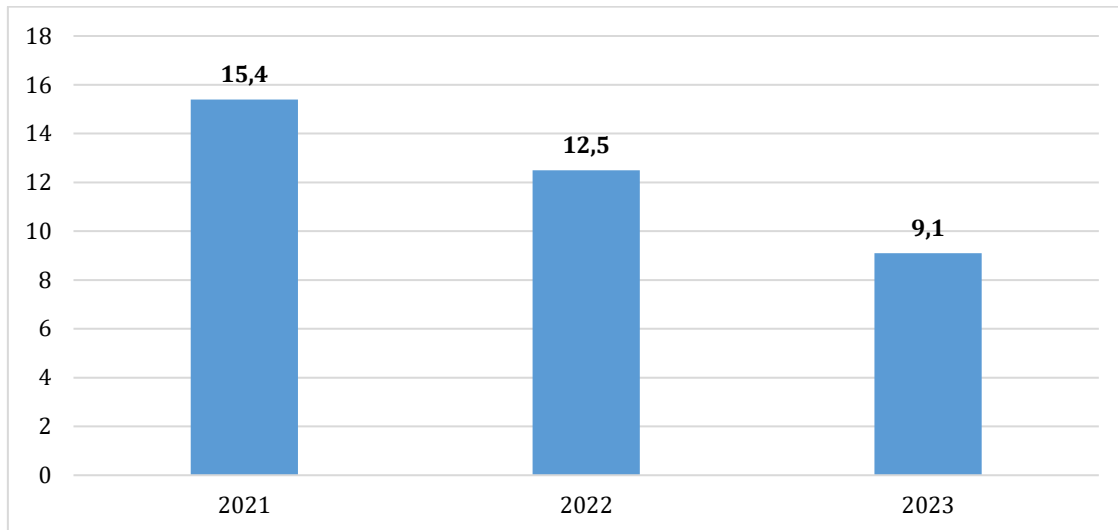


Рис. 4. Динаміка чисельності зайнятого населення, млн осіб

Джерело: розроблено автором на основі даних [9].

Для подолання цієї кризи необхідно впроваджувати державні заходи, спрямовані на покращення ситуації. Відновлення зайнятості є важливим не лише для стабілізації ринку праці, але й для підтримки економіки та добробуту суспільства в цілому.

Тривала війна суттєво впливає на функціонування економіки України загалом і ринок праці зокрема. У період повномасштабного вторгнення структура і географія ринку праці зазнали значних змін. У складних умовах невизначеності та турбулентності він поступово адаптується до нових викликів. Водночас, унаслідок бойових дій, масштабного переміщення населення, мобілізації та територіальних змін, проблеми у сфері зайнятості стають дедалі гострішими.

За оцінками Національного банку України, на початок 2024 року чисельність робочої сили у віковій групі 15–70 років зменшилася більш ніж на чверть порівняно з 2021 роком. Майже половина цього скорочення пов'язана із зовнішньою міграцією, причому частка дистанційно працюючих мігрантів у 2023 році становила лише 8–10 %. Близько 40 % скорочення робочої сили спричинені демографічними втратами, окупацією територій, а також переходом частини населення до економічно неактивної групи через складнощі з працевлаштуванням внутрішньо переміщених осіб (ВПО), необхідність догляду за родичами, збільшення кількості пенсіонерів і невідповідність навичок вимогам ринку праці.

З початку 2024 року, разом із відновленням економіки, зростає і пропозиція робочих місць. За перше півріччя кількість вакансій, за даними Work.ua, збільшилася майже на 19 тисяч і в червні досягла понад 110 тисяч. Проте активність шукачів роботи залишається низькою: кількість оновлених і створених резюме в червні 2024 року становила 304 тисячі, що на 47 тисяч менше, ніж у січні того ж року. Цей показник також є нижчим за рівні 2023 і 2022 років [10].

У таких умовах знижується конкуренція за вакансії: у червні 2024 року цей показник досяг найнижчого рівня за понад три роки, що ускладнює роботодавцям пошук працівників. За дослідженнями Європейської бізнес-асоціації, 74 % роботодавців у 2023 році зазначили, що відчувають гострий дефіцит кадрів, 17 % – часткову нестачу, і лише 7 % не зіткнулися з цією проблемою.

Основними причинами загострення кадрового дефіциту є масова міграція українців за кордон, мобілізація до ЗСУ та поглиблення диспропорцій між секторами, професіями й регіонами. Сучасні тенденції на ринку праці України не сприяють вирішенню проблеми дефіциту кадрів. За оцінками Міністерства економіки України, нестача кадрів сягає майже 30 %.

6. Висновки

У статті досліджено стан ринку праці України, в межах якого проаналізовано демографічну ситуацію в країні, яка суттєво впливає на ринок праці. За останні 10 років спостерігається

зменшення чисельності постійного населення. У 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення, за офіційними даними, кількість постійного населення скоротилася на 6,2 млн осіб.

Основними причинами цього є високий рівень смертності, який перевищує рівень народжуваності, а також зростання частки населення пенсійного віку (65 років і старше). За останні два десятиліття ця частка суттєво збільшилася, створюючи додатковий тиск на економіку країни. Низький рівень народжуваності та старіння населення погіршують демографічну ситуацію, яка наразі оцінюється як негативна.

Значний вплив на ринок праці також мали економічні наслідки повномасштабного вторгнення у 2022 році. Велика кількість роботодавців була змушена скоротити персонал, а багато підприємств зруйновано, що спричинило різке зниження попиту та пропозиції на ринку праці. Ці зміни можна прослідкувати через динаміку індексу нових вакансій і резюме на платформах для пошуку роботи.

Починаючи з червня 2022 року, ринок праці поступово почав відновлюватися. Проте попит на робочу силу значно перевищує пропозицію, що спричиняє дисбаланс. Незважаючи на це, відновлення ринку праці триває, і є сподівання на поліпшення ситуації в найближчій перспективі.

References

1. Antoniuk, V. (2024). Vtraty liudskoho kapitalu vnaslidok viiny yak zahroza povoiennii modernizatsii ekonomiky Ukrainy [War-induced human capital losses as a threat to the post-war modernization of Ukraine's economy]. *Economy of Ukraine*, 65(8(729)), 20–33. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.020> (in Ukrainian)
2. Grishnova, O., & Lysenko, V. (2024). Reintehratsiia uchasykiv boiovykh dii u tsyvilne zhyttia: problemy zainiatosti ta shliakhy yikh rozv'iazannia [Reintegration of combat participants into civilian life: Employment problems and ways to solve them]. *Science Notes of KROK University*, 2(74), 146–156. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-146-156> (in Ukrainian)
3. Yeliseieva, O. K., Kutova, N. H., & Stoletova, I. H. (2021). Analiz ta otsinka tendentsii zarobitnoi platy v Ukraini [Analysis and assessment of wage trends in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (2), 86–90. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-14> (in Ukrainian)
4. Kalinina, S. P. (2022). Prohnostychna paradyhma rozvytku svitovoho rynku pratsi [Prognostic paradigm of the global labor market development]. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Law*, (24), 32–42. <https://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/ARHIV-uk/24/5.pdf> (in Ukrainian)
5. Prymostka, O. (2024). Kontseptualni zasady derzhavnoi polityky na rynku pratsi v umovakh pidvyshchenykh ryzykiv [Conceptual principles of state policy on the labor market in conditions of increased risks]. *Sustainable Development of Economy*, 2(49), 331–336. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-53> (in Ukrainian)
6. National Bank of Ukraine. (2024). Makroekonomichni pokaznyky [Macroeconomic indicators]. *National Bank of Ukraine website*. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (in Ukrainian)
7. opendatabot.ua. (2024). Smertnist v Ukraini utrychi perevyshchuie narodzhuvanist u 2024 rotsi [Mortality in Ukraine is three times higher than birth rate in 2024]. *Analitika сайту Opendatabot – Analytics of Opendatabot website*. <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6> (in Ukrainian)
8. Chernovol, K. V. (2024). Ukraini naivyschcha smertnist ta nainyzhcha narodzhuvanist u sviti [Ukraine has the highest mortality and the lowest birth rate in the world]. *Informatsiine ahenstvo UNIAN – UNIAN news agency*. <https://www.unian.ua/sotsiety/v-ukraini-nayvishcha-smertnist-ta-naynizhcha-narodzhuvanist-u-sviti-nardep-ozvuchila-tsifri-12846978.html> (in Ukrainian)
9. Sudakov, M., & Lisohor, L. (2023). Rynok pratsi Ukrainy 2022–2023: stan, tendentsii ta perspektyvy [Labor market of Ukraine 2022–2023: state, trends and prospects]. *State Employment Service of Ukraine, Federation of Employers of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine, European Bank for Reconstruction and Development, International Solidarity Fund*. <https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd-ukraine-lm-1.pdf> (in Ukrainian)
10. Yatsenko, L. (2024). Osnovni kharakterystyky rynku pratsi Ukrainy u pershomu pivrichchi 2024 roku [Main characteristics of the labor market of Ukraine in the first half of 2024]. *Center for Economic and Social Research of the National Institute of Social Sciences*. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (in Ukrainian)



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Аналіз економічних наслідків переходу на відновлювану енергетику: досвід світових практик

Олександра Є. Кононова  ¹ *

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури (Україна). Доцент кафедри фінансів, економіки та підприємництва, д. е. н., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: oleksandra.kononova@pdaba.edu.ua

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3083-6018/2025.1.02 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	Проблема енергетичної безпеки, як основи безперебійного функціонування економіки будь-якої країни, набула особливої актуальності, коли стало очевидним, що вичерпуються світові запаси викопних ресурсів, палива, що використовуються для виробництва електроенергії. Мета статті: на основі вивчення досвіду зарубіжних країн, обґрунтувати зв'язок між використанням відновлюваних джерел енергії та економічним зростанням країни. У процесі дослідження використано методи глобального підходу, порівняльного і структурного аналізу, синтезу. Встановлено, що позитивні економічні перетворення характерні як для розвинених економік, так і для економік, що розвиваються. Доведено, що економічне зростання при національній енергетичній автономії (Ісландія, Уругвай) сприяє захисту економіки від зовнішніх коливань цін на енергоносії, гарантує отримання електроенергії за цінами, нижчими ніж ціни на енергію, вироблену із викопних джерел. Вказано, що важливою умовою стабільного розвитку економіки при переході енергетики до відновлюваних джерел енергії є відсутність додаткового фінансового тягаря для підприємництва. Зазначено, що у разі неспроможності держави самостійно реалізувати енергетичний перехід, доцільно залучати великий бізнес та інших учасників на вигідних контрактних умовах. З'ясовано, що це сприятиме збільшенню інвестиційних потоків у розвиток відновлюваної енергетики в країні. Вивчено можливості економічного зростання внаслідок переходу енергетики до відновлюваних джерел енергії, серед яких цінові переваги на енергію та можливість експорту енергії, виробленої з відновлюваних джерел. Доведений зв'язок між використанням відновлюваних джерел енергії та економічним зростанням країни сприятиме прискореному розвитку відновлювальної енергетики в Україні. Подальші наукові дослідження проводитимуться у напрямку прогнозування ефекту від впровадження відновлюваної енергетики.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

відновлювана енергетика, енергетичний перехід, економічне зростання, викопні енергетичні ресурси, вітрова енергетика.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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


Analyzing the Economic Impacts of Renewable Energy Transition: Insights from Global Practices

Oleksandra Kononova  ¹ *

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture (Ukraine). Associate Professor at the Department of Finance, Economics and Entrepreneurship, Doctor of Science (Economics), Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: oleksandra.kononova@pdaba.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.02](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.02)

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)*



The problem of energy security, as the basis for the uninterrupted functioning of the economy of any country, became particularly relevant when it became obvious that the world reserves of fossil resources, fuel, and thermal energy used for the production of electricity were running out. The purpose of the article: based on the study of the experience of foreign countries, to substantiate the connection between the use of renewable energy sources and the economic growth of the country. The methods of global approach, comparative and structural analysis, and synthesis were used in the research process. It has been established that positive economic transformations are characteristic of both developed economies and developing economies. It has been proven that economic growth with national energy autonomy (Iceland, Uruguay) contributes to the protection of the economy from external fluctuations in energy prices, guarantees the receipt of electricity at prices lower than the prices of energy produced from fossil sources. It is indicated that an important condition for the stable development of the economy during the transition of the energy industry to renewable energy sources is the absence of an additional financial burden for entrepreneurship. It is noted that in the event of the state's inability to independently implement the energy transition, it is advisable to involve large business and other participants on favorable contractual terms. It was found that this will contribute to the increase of investment flows in the development of renewable energy in the country. The possibilities of economic growth due to the transition of the energy industry to renewable energy sources are studied, including price advantages for energy and the possibility of exporting energy produced from renewable sources. The long-term connection between the use of renewable energy sources and the economic growth of the country will contribute to the accelerated development of renewable energy in Ukraine. Further scientific research will be conducted in the direction of forecasting the effect of the introduction of renewable energy.

KEYWORDS

renewable energy, energy transition, economic growth, fossil energy resources, wind energy.

1. Вступ

В перші десятиріччя XXI століття проблема енергетичної безпеки, як основи безперерйного функціонування економіки будь-якої країни, стала особливо актуальною. Стало очевидним, що вичерпуються світові запаси викопних ресурсів, палива, що використовуються для виробництва електроенергії. Відповідно, на міжнародному рівні перед кожною країною постала необхідність забезпечення ефективного переходу енергетики до альтернативних відновлюваних джерел енергії. Додатково проблема швидкого переходу до відновлюваної енергетики обґрунтовується потребою захисту клімату від шкідливих викидів CO₂, які виникають при виробництві електроенергії, палива із традиційних джерел енергії [1].

Для розвитку економіки першочергове значення має її забезпечення енергетичними ресурсами. В сучасних ринкових умовах суб'єкти підприємництва можуть самостійно обирати постачальників енергії або генерувати її самостійно при наявності відповідного потенціалу. Важливим аспектом переходу енергетики до джерел відновлюваної енергії є визначення його впливу на економічне зростання.

2. Огляд літературних джерел

Концепція енергетичної безпеки перетворилася на багатовимірну концепцію, яка не обмежується старим класичним уявленням про енергетичну безпеку виключно з позиції «нафтових запасів». Ainou et al. [2] аналізують енергетичну безпеку Марокко в рамках 4-As у чотирьох ключових вимірах: наявність енергетичних ресурсів; технології, що застосовуються; прийнятність для навколишнього середовища та суспільства; доступність енергоресурсів.

Corrêa et al. [3], досліджуючи еволюцію та консолідацію вітрової енергії в Уругваї, стверджують, що за 20 років Уругвай перетворився з країни, що залежить від гідро- та теплової енергії, на одного зі світових лідерів у галузі вітроенергетики. Значний надлишок потужностей дозволяє експортувати енергію до сусідніх країн, Аргентини та Бразилії. У найближчі роки в Уругваї очікується впровадження нових технологій, направлених на використання некерованих або змінних відновлюваних джерел енергії, таких як енергія вітру, для розвитку акумуляторних батарей, гідроакумуляуючої гідроенергетики та управління попитом, зокрема на електромобілі.

Tverijonaite et al. [4] досліджують вплив інфраструктури відновлюваної енергетики на туризм Ісландії. Інфраструктура відновлюваної енергетики країни характеризується обмеженою просторовою гнучкістю, а, це означає, що ресурси відновлюваної енергії потрібно використовувати там, де вони доступні. У випадку Ісландії такі ресурси, здебільшого, доступні у відносно нерозвинутих природних зонах, які мають велику цінність для туризму та відпочинку. На думку авторів, важливим фактором при визначенні місць, найбільш придатних для інфраструктури відновлюваної енергетики з точки зору туризму, є просторовий масштаб потенційного її впливу на туризм.

Zhao et al. [5] розглядають проблему переходу на відновлювані джерела енергії у контексті з метою Китаю щодо вуглецевої нейтральності. Запаси відновлюваної енергії в Китаї досить багаті. Значний потенціал для розвитку мають вітроенергетика та фотоелектрична енергетика. Очікується, що незабаром вони витіснять гідроенергію та стануть основними джерелами відновлюваної енергії. З метою переходу енергетики Китаю до відновлюваних джерел енергії, слід створити енергетичну систему, в якій домінуватимуть відновлювані джерела енергії, всебічно сприяти розвитку та споживанню відновлюваної енергії в системах її зберігання і в розумних мережах, побудувати ринковий механізм, сприятливий для відновлюваної енергії, пов'язати ринок відновлюваної енергії та систему торгівлі викидами вуглецю.

Пом'якшення кліматичних змін вимагає поступової відмови від технологій викопного палива, зокрема, спалювання вугілля для виробництва електроенергії. Це, в свою чергу, створює дві політичні проблеми: управління трансформацією постраждалих галузей промисловості та забезпечення соціально-економічного відновлення «ресурсозалежних регіонів» (регіонів, які залежать від ресурсів і галузей викопного палива) [1].

3. Постановка завдання

Мета статті – обґрунтувати зв'язок між використанням відновлюваних джерел енергії та їх економічним зростанням на основі вивчення досвіду зарубіжних країн. Зростання значення енергетичної безпеки в умовах виснаження світових запасів викопних енергоносіїв і необхідності зменшення викидів CO₂ вимагає переходу на відновлювані джерела енергії. Актуальність дослідження полягає у вивченні економічних переваг такого переходу, включаючи зниження вартості енергії, посилення енергетичної автономії та можливості експорту відновлюваної енергії.

Завдання дослідження включають аналіз економічного досвіду країн, які досягли успіху у впровадженні відновлюваної енергетики, таких як Ісландія, Уругвай та Німеччина, а також вивчення впливу цих змін на макроекономічні показники, зокрема зростання ВВП. Окрему увагу приділено оцінці ролі держави, бізнесу та міжнародних партнерів у процесі енергетичного переходу.

Очікувані результати сприятимуть формуванню рекомендацій для України щодо впровадження відновлюваних джерел енергії з урахуванням економічних переваг, зниження залежності від зовнішніх енергоресурсів і забезпечення сталого розвитку економіки.

4. Методи та матеріали

У дослідженні застосовано комплекс методів, які забезпечують глибокий та багатосторонній аналіз впливу відновлюваних джерел енергії на економічне зростання. Основним підходом став глобальний підхід, що дозволяє аналізувати енергетичну політику різних країн у глобальному контексті. Порівняльний аналіз було використано для виявлення відмінностей та подібностей між країнами, які досягли значних успіхів у впровадженні відновлюваної енергетики. Структурний аналіз допоміг деталізувати вплив кожного виду відновлюваних джерел енергії на окремі сектори економіки, наприклад, транспорт чи промисловість. Метод синтезу дозволив узагальнити отримані дані, об'єднуючи їх у цілісну картину про економічні переваги від переходу до відновлюваних джерел енергії. Графічний метод сприяв візуалізації складної статистичної інформації, включаючи динаміку частки відновлюваної енергії в загальному енергобалансі та рівень ВВП. Застосування емпіричних методів дозволило виявити причинно-наслідкові зв'язки між енергетичними інноваціями та економічним зростанням. Ці методи забезпечили систематичний і доказовий підхід до дослідження, підтвердивши зв'язок між використанням відновлюваної енергетики та покращенням економічних показників країн.

5. Результати та обговорення

У контексті впровадження відновлюваної енергетики проаналізуємо використання відновлюваних джерел енергії окремими країнами у 2020–2022 рр. (табл. 1).

Згідно із Цілями сталого розвитку (UN SDGs) максимально можливою метою держав, які здійснюють енергетичний перехід є досягнення 50 % відновлюваної енергії [6].

За даними табл. 1 високої частки енергії з відновлюваних джерел досягли Уругвай (збільшення з 60,5 % в 2020 р. до 63,35 % в 2022 р.) та Коста-Рика (зростання з 50,4 % у 2020 р. до 50,5 % у 2022 р.). Близькою до поставленої цілі є Норвегія (зростання з 47,1 % у 2020 р. до 47,59 % у 2022 р.). Високі показники продемонстрували Нова Зеландія, Швеція (більше 40 %); Данія (35,81 %).

Поставивши за мету стати кліматично нейтральною до 2045 року за допомогою відновлюваних джерел енергії, Німеччина вирізняється стабільним зростанням даного показника (з 14,1 % у 2020 р., 14,63 % у 2021 р., 15,02 % у 2022 р.). Відповідно до реформи енергетичної політики, Німеччина планує до 2030 р. перейти на 80% використання відновлюваної енергії, а до 2035 р. – на 100 % [8]. Війна Росії проти України змушує Німеччину стати якомога швидше незалежною від імпорту викопного палива. Джерела енергії розглядаються з точки зору національної безпеки держави.

**Таблиця 1. Частка енергії з відновлюваних джерел у споживанні електроенергії
окремими країнами світу у 2020–2022 рр.**

Країна	% енергії з відновлюваних джерел в загальному обсязі спожитої електроенергії			Обсяг ВВП, млрд дол. США		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1. Ісландія	88,70	90,14	88,92	21,70	25,60	27,70
2. Уругвай	60,50	62,00	63,35	53,70	59,29	71,16
3. Коста-Рика	50,40	50,46	50,50	62,16	64,28	68,50
4. Норвегія	47,10	54,59	47,59	362,20	482,18	504,70
5. Нова Зеландія	41,80	41,84	40,39	211,70	250,00	256,75
6. Швеція	40,00	40,00	40,07	547,05	635,66	603,92
7. Данія	33,20	36,93	35,81	355,22	398,30	386,72
8. Німеччина	14,10	14,63	15,02	3890,00	4260,00	4328,00
9. Китай	8,90	9,20	9,67	14690,00	17730,00	18208
10. Марокко	8,80	9,20	9,42	121,35	142,87	145,15

Джерело: складено за даними [6; 7; 8].

У Китаї спостерігається поступове зростання частки енергії, отриманої з відновлюваних джерел: у 2020 році цей показник становив 8,9 %, у 2021 році – 9,2 %, а у 2022 році – 9,67 %. Водночас країна залишається світовим лідером за обсягами викидів CO₂ в атмосферу. Це зумовлено значними масштабами енергомістких підприємств і численністю населення, діяльність якого створює суттєве навантаження на енергетичну систему та екологію. На рівні державної політики Китай декларує намір до 2025 року досягти виробництва третини енергоресурсів із відновлюваних джерел, таких як сонячна та вітрова енергія. Однак у країні спостерігається значний регіональний дисбаланс у використанні відновлюваних джерел енергії: Західний Китай, багатий на ці ресурси, є основним центром їхнього виробництва, тоді як більшість енергії (переважно невідновлюваної) споживається у Східному Китаї, де зосереджені основні промислові й густонаселені райони [5].

Марокко – енергодефіцитна країна, яка імпортує майже 94 % енергоресурсів для потреб зростаючої економіки. Як і Китай, Марокко демонструє незначне, але стабільне зростання частки відновлюваної енергії (8,8 % у 2020 р., 9,2 % у 2021 р., 9,42 % у 2022 р.). Прогнозується, що через швидке зростання населення Марокко суттєво підвищиться споживання енергії. Це посилить тиск на енергетичну систему. Через екологічні проблеми та проблеми, пов'язані із дефіцитом ресурсів, коливанням цін на енергоносії енергетична безпека стала одним із головних пріоритетів уряду країни, який проголосив Національну енергетичну стратегію (NES), націлену на досягнення 42 % відновлюваної енергії до 2020 року і 52 % до 2050 року. Фактично у 2020 р. задекларований показник не досягнутий, але зроблені певні кроки щодо прискорення енергетичного переходу [2].

На рис. 1 зображено зміну рівня ВВП в аналізованих країнах за період 2020–2022 рр.

Аналіз статистичних даних свідчить, що більшість країн з високою питомою вагою відновлюваних джерел енергії в енергоресурсах або з незначним, але стабільним її зростанням, демонструють підвищення рівня ВВП. Найбільш позитивні зміни характерні для Ісландії (ріст ВВП у 2020–2021 рр. на 18 %, у 2021–2022 рр. – на 8,2 %), Уругваю (збільшення показника у 2020–2021 рр. на 10,4 %, у 2021–2022 рр. – на 20 %). Суттєве зростання ВВП продемонстрували також Норвегія (33,1 %), Нова Зеландія (18,1 %), Швеція (16,2 %), Данія (12,1 %), Китай (20,7 %).

Однією з країн-лідерів виробництва електроенергії з відновлюваних джерел на душу населення є Ісландія. Майже 100 % електроенергії, виробленої в країні у 2020 році, надійшло з відновлюваних джерел, у т. ч. 68,8 % гідроенергії та 31,2 % геотермальної енергії [4]. Понад 80 % всієї енергії, яка використовується в основних секторах економіки, житлово-комунальному секторі Ісландії, є відновлюваною.

Залежність країни від відновлюваних джерел енергії у перспективі ще більше зросте. Зважаючи на це, у Плані дій Ісландії щодо клімату передбачено вирішити проблему забезпечення низької частки відновлюваних джерел енергії в транспортному секторі шляхом

сприяння придбанню та використанню населенням електромобілів та інших транспортних засобів, які працюють на екологічно чистій енергії.

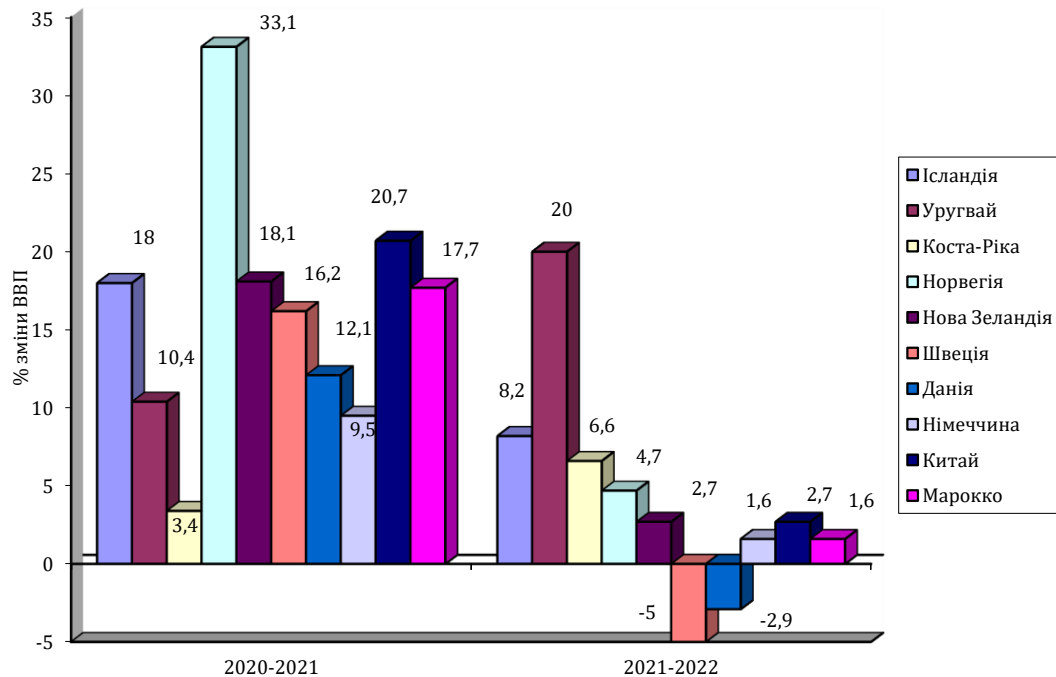


Рис. 1. Динаміка рівня ВВП окремих країн за період 2020–2022 рр.

Джерело: складено за даними [7].

Ісландія використовує гідро- та геотермальну енергію впродовж кількох десятиліть, а в 2022 р. розглядалися численні пропозиції щодо вітрових електростанцій. В процесі енергетичного переходу на відновлювальні джерела енергії не було фінансового навантаження на бізнес через введення в експлуатацію нових об'єктів, які виробляють електроенергію (геотермальних і гідроелектростанцій). Навпаки, перехід бізнесу на практично автономне забезпечення енергетичними ресурсами став запорукою безперебійного його функціонування, збільшення доходів підприємств сфери послуг (туризму, готельно-ресторанного бізнесу). З огляду на те, що електроенергія, отримана з відновлюваних джерел енергії була дешевшою, збільшився обсяг виробництва продукції, що експортується. Загалом, розглянуті трансформації на енергетичному ринку Ісландії сприяли стабілізації економіки країни.

В Уругваї за рахунок стабільного експорту електроенергії, виробленої на вітрових турбінах, держава забезпечує зростання ВВП, що дає змогу підтримувати економічний стан країни навіть в період глобальної енергетичної і економічної кризи.

6. Висновки

У ході дослідження встановлено, що перехід до відновлюваних джерел енергії має значний вплив на економічне зростання країн. Виявлено, що позитивні економічні зміни спостерігаються як у розвинених країнах, так і в тих, що розвиваються. Впровадження національної енергетичної автономії (Ісландії, Уругвай) дозволяє захистити економіку від зовнішніх коливань цін на енергоносії, а також забезпечує виробництво електроенергії за нижчими цінами порівняно з енергією, отриманою із викопних джерел. Стабільний розвиток економіки в умовах енергетичного переходу залежить від уникнення додаткових фінансових витрат для підприємств. Якщо держава не має достатніх ресурсів для самостійної реалізації такого переходу, доцільним є залучення великого бізнесу та інших учасників ринку на вигідних контрактних умовах. Це стимулюватиме збільшення інвестицій у розвиток відновлюваної енергетики. До основних переваг переходу на відновлювані джерела енергії належать зниження вартості енергії та можливість її експорту. Ці фактори створюють додаткові можливості для економічного зростання країн. Актуальним напрямком подальших наукових досліджень вважаємо прогнозування ефекту від впровадження відновлюваної енергетики.

References

1. Nacke, L., Cherp, A., & Jewell, J. (2022). Phases of fossil fuel decline: Diagnostic framework for policy sequencing and feasible transition pathways in resource dependent regions. *Oxford Open Energy*, (1), 1–23. <https://doi.org/10.1093/ooenergy/ojac002>
2. Ainou, F. Z., Ali, M., & Sadiq, M. (2022). Green energy security assessment in Morocco: green finance as a step toward sustainable energy transition. *Environmental Science and Pollution Research*, (30), 61411–61429. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19153-7>
3. Corrêa, K. C., Uriona-Maldonado, M., & Vaz, C. R. (2022). The evolution, consolidation and future challenges of wind energy in Uruguay. *Energy Policy*, (161), 112758. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2021.112758>
4. Tverijonaite, E., Sæþórsdóttir, A. D., Ólafsdóttir, R., & Hall, C. M. (2022). How close is too close? Mapping the impact area of renewable energy infrastructure on tourism. *Energy Research & Social Science*, (90), 102574. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102574>
5. Zhao, F., Bai, F., Liu, X., & Liu, Z. (2022). A Review on Renewable Energy Transition under China's Carbon Neutrality Target. *Sustainability*, (14), 15006. <https://doi.org/10.3390/su142215006>
6. Cambridge University Press (2022). *Sustainable Development Report 2022. From Crisis to Sustainable Development: the SDGs as Roadmap to 2030 and Beyond*. <https://dashboards.sdgindex.org/rankings>
7. Statista (2022). *Growth of the gross domestic product (GDP) in selected countries from 2017 to 2027*. <https://www.statista.com/statistics/264885/gross-domestic-product-gdp-growth-forecast-in-selected-countries/>
8. Climatecouncil (2022). *11 countries leading the charge on renewable energy*. <https://www.climatecouncil.org.au/11-countries-leading-the-charge-on-renewable-energy/>



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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


Напрями вдосконалення розподілу прибутку та дивідендної політики акціонерних товариств: облік та оподаткування

Ольга В. Фартушняк  1 *

¹ Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна). Доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу, к. е. н., доцент

* Автор-кореспондент, e-mail: fartova09@gmail.com

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3083-6018/2025.1.03 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	У статті досліджено актуальні проблеми дивідендної політики акціонерних товариств та напрямів розподілу прибутку. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення процесів розподілу прибутку та управління дивідендною політикою, що є ключовими аспектами фінансової стратегії акціонерних товариств. В умовах сучасних економічних викликів, таких як нестабільність економіки, війна, обмеженість ресурсів та підвищення вимог до облікової системи, розробка дієвих інструментів для оптимізації цих процесів набуває особливої значущості. Метою є визначення основних проблем і чинників, які впливають на формування дієвої обліково-аналітичної системи управління дивідендною політикою акціонерних товариств. Дослідження спрямоване на пошук шляхів удосконалення облікової системи розподілу прибутку та формування дивідендної політики. У дослідженні використано такі методи як порівняльний та системний аналіз, дедуктивний, індуктивний, групування. Ці методи у комплексі дозволяють створити цілісну картину процесу розподілу прибутку та сформулювати рекомендації для покращення фінансового управління в акціонерних товариствах. За результатами дослідження визначено, що для ефективного управління та прийняття обґрунтованих рішень необхідна чітка і структурована інформація щодо використання прибутку та виваженої дивідендної політики. Важливим є розуміння джерел виплат дивідендів відповідно до типів акціонерних товариств та типів акцій, врахування чинного законодавства щодо оподаткування дивідендів та їх відображення на рахунках обліку. У статті запропоновано модель обліково-аналітичного забезпечення дивідендної політики в акціонерних товариствах, яка включає чотири основні системи: облік, оподаткування, контроль та аналіз. Вдосконалено аналітичну систему розподілу прибутку та нарахування дивідендів з введенням аналітичних субрахунків до 441 та 443 рахунків. Запропонований управлінський звіт з розподілу та використання прибутку дозволяє отримувати повну інформацію для вироблення рішень. У висновках встановлено, що реалізація дивідендної політики є складною і залежить не лише від його прибутковості, а й від ліквідності. Майбутні дослідження слід зосередити на розробці інноваційних підходів до оцінки розподілу прибутку та вдосконалення дивідендної політики, з урахуванням сучасних викликів, таких як війна, дефіцит фінансових ресурсів та зміни в економічному середовищі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

чистий прибуток, нерозподілений прибуток, дивіденди, дивідендна політика, облік, оподаткування, обліково-аналітичне забезпечення, акціонерні товариства.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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


Areas for Improving Profit Distribution and Dividend Policy Joint-Stock Companies: Accounting and Taxation

Olha Fartushniak  ¹ *

¹ Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Ukraine), Associate Professor at the Department of Accounting and Business Consulting, PhD in Economics, Associate Professor

* **Corresponding Author**, e-mail: fartova09@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.03](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.03)

Copyright © 2025
by authors



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



The article examines the current problems of dividend policy of joint-stock companies and directions of profit distribution. The relevance of the study is due to the need to improve the processes of profit distribution and dividend policy management, which are key aspects of the financial strategy of joint-stock companies. In the context of modern economic challenges, such as economic instability, war, resource constraints and increased requirements for the accounting system, the development of effective tools to optimize these processes is of particular importance. The goal is to identify the main problems and factors that influence the formation of an effective accounting and analytical system for managing the dividend policy of joint-stock companies. The study is aimed at finding ways to improve the accounting system of profit distribution and the formation of dividend policy. The study used such methods as comparative and systemic analysis, deductive, inductive, grouping. These methods in combination allow creating a holistic picture of the profit distribution process and formulating recommendations for improving financial management in joint-stock companies. The results of the study showed that for effective management and making informed decisions, clear and structured information on the use of profit and a balanced dividend policy are necessary. It is important to understand the sources of dividend payments according to the types of joint-stock companies and types of shares, take into account the current legislation on dividend taxation and their reflection in accounting accounts. The article proposes a model of accounting and analytical support for dividend policy in joint-stock companies, which includes four foundations of the system: accounting, taxation, control and analysis. The analytical system for profit distribution and dividend accrual has been improved with the introduction of analytical sub-accounts to accounts 441 and 443. The proposed management report on the distribution and use of profits allows you to obtain complete information for making decisions. The conclusions establish that the implementation of dividend policy is difficult due to the fact that the ability of a joint-stock company to pay dividends depends not only on its profitability, but also on liquidity. Future research should focus on developing innovative approaches to assessing profit distribution and improving dividend policy, taking into account contemporary challenges such as war, shortage of financial resources, and changes in the economic environment.

KEYWORDS

net profit, retained earnings, dividends, dividend policy, accounting, taxation, accounting and analytical support, joint-stock companies.

1. Вступ

Прибуток є одним із ключових показників, який найповніше відображає результати діяльності підприємства та характеризує його економічну ефективність. Він не лише свідчить про раціональність використання ресурсів і правильність обраної стратегії, але й виконує важливу стимулюючу функцію, сприяючи зміцненню позицій підприємства на ринку, інтенсифікації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності, незалежно від форми власності. За рахунок прибутку підприємство здійснює фінансування заходів, спрямованих на науково-технічний розвиток, оновлення основних засобів, підвищення соціальних стандартів, збільшення фонду оплати праці працівників, а також забезпечує інвестиційну діяльність. Водночас прибуток відіграє посідає значне місце у формуванні доходів державного бюджету через систему податків, що створює умови для реалізації державою економічних, соціальних та інфраструктурних програм.

Розподіл прибутку в акціонерних товариствах має особливе значення, оскільки безпосередньо впливає на інтереси акціонерів, розвиток підприємства та його ринкову вартість. Правильний і збалансований підхід до розподілу прибутку дозволяє задовольнити потреби акціонерів через виплату дивідендів, що підвищує їхню лояльність та інвестиційну привабливість компанії. Одночасно частина прибутку повинна спрямовуватися на формування резервного капіталу, фінансування інновацій, модернізацію виробничих потужностей та реалізацію стратегічних проектів, що забезпечує довгострокове зростання і стійкість товариства. Таким чином, ефективний розподіл прибутку дозволяє акціонерному товариству не лише виконувати свої зобов'язання перед інвесторами, але й формувати умови для подальшого розвитку та посилення конкурентних позицій на ринку.

Ефективне управління прибутком, засноване на комплексному аналізі, обліку та прогнозуванні, є визначальним фактором для стійкого розвитку кожного підприємства. Формування дієвої обліково-аналітичної системи, яка дозволяє своєчасно оцінювати та коригувати показники прибутковості, є актуальним завданням, яке сприяє не лише зміцненню фінансової позиції підприємства, а й підтримці економічного зростання країни загалом.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових праць, присвячених розподілу прибутку та дивідендній політиці акціонерних товариств, свідчить про існування різноманітних підходів до забезпечення балансу між інтересами акціонерів і потребами розвитку підприємства. Це набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів, таких як економічна нестабільність, інфляційні ризики та зростання конкуренції, що потребують зваженого підходу до формування дивідендної політики та управління фінансовими ресурсами. Дослідженнями проблематики формування і розподілу прибутку, а також формування дивідендної політики займалися різні науковці.

Так, О. М. Доц та О. В. Коржова акцентують увагу на інструментах управління розподілом та використанням прибутку. На їх погляд, управління прибутком відбувається поетапно, які можна розкласти на сім послідовних етапів [1]. В. І. Кузь у своєму дослідженні зосереджується на обґрунтуванні організаційно-методичних положень розподілу прибутку в акціонерних товариствах, а також в розробці практичних рекомендацій з удосконалення облікової системи нерозподіленого прибутку (непокритого збитку). Заслугує на увагу запропонований алгоритм розподілу прибутку з врахуванням скоригованих фінансових результатів [2]. К. В. Павлюк у своїй статті наголошує, що розподіл прибутку є процесом визначення напрямів його подальшого використання відповідно до стратегічних цілей та завдань акціонерного товариства. Ключовим елементом виступає дивідендна політика, яка є найскладнішим питанням у теорії та практиці корпоративного управління, але водночас і найважливішою ознакою, за якою акціонерні товариства відрізняються від інших підприємств. Також вона наголошує на розумінні різниці між прибутком та нерозподіленим прибутком [3].

А. В. Буряк, С. В. Бойко, І. В. Дем'яненко у своїй праці надають визначення сутності поняття «дивідендна політика», її нормативно-правового забезпечення та наводять диференційовані підходи до джерела виплат з врахуванням типів акцій (прості чи привілейовані) [4]. І. М. Прасолов у своєму дослідженні аргументовано доводить про необхідність розвитку

дивідендної політики в Україні, і наголошує на корпоративному управлінні власності. Він зосереджує свою увагу на оптимізації дивідендної політики на підприємствах державного сектора економіки [5]. О. М. Горбачова, Я. І. Сухопер проводили аналіз теорій дивідендної політики, зокрема: теорії заміщення та теорії ієрархії. Наскрізним у даному дослідженні є встановлення сильного статистичного взаємозв'язку між сумою виплачених дивідендів і вартістю власного капіталу, що підтверджує припущення про взаємозв'язок між структурою капіталу і дивідендною політикою [6]. Л. В. Чижевська та А. В. Сірацька досліджували джерела збільшення та зменшення фондів власного капіталу, а також обґрунтовують розмежування понять «чистого прибутку» та «нерозподіленого прибутку». У зв'язку з цим у своїй праці вони надають пропозиції щодо обліку на запропонованих субрахунках нерозподіленого прибутку [7]. О. А. Туркот, В. С. Рурак надають роз'яснення понять «чистий прибуток» та «балансовий прибуток», а також приділяють увагу виплаті дивідендів як основному етапі розподілу прибутку [8].

Не зважаючи на різноманіття підходів, окремі аспекти залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, відчувається недостатність комплексної оцінки ефективності розподілу прибутку в акціонерних товариствах, а також систематизації послідовності формування дивідендної політики таких товариств.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є наукове обґрунтування та розробка підходів до розподілу прибутку та формування дивідендної політики акціонерних товариств. Основна увага приділяється аналізу ключових завдань розподілу прибутку, дивідендної політики, а також розробці практичних рекомендацій для формування дієвої обліково-аналітичної системи управління прибутком товариства.

4. Методи та матеріали

Дослідження базувалося на комплексному аналізі наукових праць, присвячених розподілу прибутку і дивідендній політиці акціонерних товариств, з акцентом на сучасні економічні реалії та виклики в Україні. Основною метою було вивчення підходів до розподілу прибутку в акціонерних товариствах та оцінка впливу дивідендної політики на їх розвиток у сучасних умовах.

Для дослідження використовувалася комбінація різних методів, зокрема: порівняльний та системний аналіз, дедуктивний, індуктивний, групування. Кожен із зазначених методів використано для виконання окремих завдань дослідження, пов'язаних з аналізом розподілу прибутку та дивідендної політики акціонерних товариств. Порівняльний аналіз застосовано при співставленні різних підходів до управління прибутком і дивідендної політики акціонерних товариств, зокрема аналізу схем взаємозв'язку типів товариств, акцій та джерел виплати дивідендів. Системний аналіз використано при визначенні етапів розподілу дивідендів, схеми обліково-аналітичного забезпечення.

Для побудови загальних схем і моделей, таких як управлінський звіт по напрямках використання прибутку чи порядок податкових зобов'язань авансових внесків з податку на прибуток застосовано дедуктивний метод, який дозволяє формулювати висновки на основі загальних принципів розподілу прибутку і застосовувати їх до конкретних ситуацій.

Індуктивний метод застосовано для аналізу прикладів використання прибутку товариствами, що дозволяє узагальнити практичні дані і надати пропозиції щодо удосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення управління прибутком.

За допомогою методу групування наведена класифікація напрямків використання прибутку, а також для структуризації інформації про джерела виплати дивідендів і субрахунків нерозподіленого прибутку.

Ці методи у комплексі дозволяють створити цілісну картину процесу розподілу прибутку та сформулювати рекомендації для покращення управління прибутком в акціонерних товариствах.

5. Результати та обговорення

Для ефективного функціонування українських акціонерних товариств необхідно вирішити значну кількість організаційних та наукових завдань, серед яких ключове місце займає пошук і обґрунтування способу розподілу прибутку. Форма власності, яка визначає структуру власного капіталу підприємства, суттєво впливає на процес формування та ефективне використання прибутку. Вона визначає порядок створення статутного капіталу, механізм розподілу прибутку та його нерозподілену частку [3].

Під час розподілу прибутку в акціонерних товариствах ключовим є досягнення оптимального балансу між виконанням різних завдань, спрямованих на його ефективне використання, які подані на рис. 1 [1].



Рис. 1. Завдання використання прибутку акціонерних товариств

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [1, с. 262].

Відповідно до рис. 1 до найактуальніших завдань розподілу та використання прибутку є визначення стратегічних напрямів розвитку товариства та вироблення дивідендної політики.

У Законі України «Про акціонерні товариства» під дивідендами розуміється «частина чистого прибутку акціонерного товариства, яка виплачується акціонеру з розрахунку на одну належну йому акцію певного типу та/або класу» [9].

Відповідно до положень цього Закону, акціонерні товариства здійснюють виплату дивідендів виключно у грошовій формі. Джерелом для таких виплат є чистий прибуток звітного року та/або нерозподілений прибуток попередніх років, що затверджується відповідним рішенням загальних зборів акціонерів. У разі, якщо діяльність акціонерного товариства є збитковою в поточному році або залишаються непокриті збитки з попередніх періодів, виплата дивідендів за привілейованими акціями здійснюється за рахунок інших видів капіталу (резервного чи додаткового). Рішення щодо виплати дивідендів та їхнього розміру за простими акціями ухвалюються на загальних зборах акціонерів. Розмір дивідендів за привілейованими акціями встановлюється в статуті акціонерного товариства [9].

Згідно з Законом України «Про акціонерні товариства», виплата дивідендів за привілейованими акціями є обов'язковою і повинна здійснюватися щорічно. В той же час, для дивідендів за простими акціями, даний Закон не встановлює конкретної періодичності.

Схема узгодженості виплати дивідендів акціонерних товариств за видами акцій та джерел подано на рис. 2.

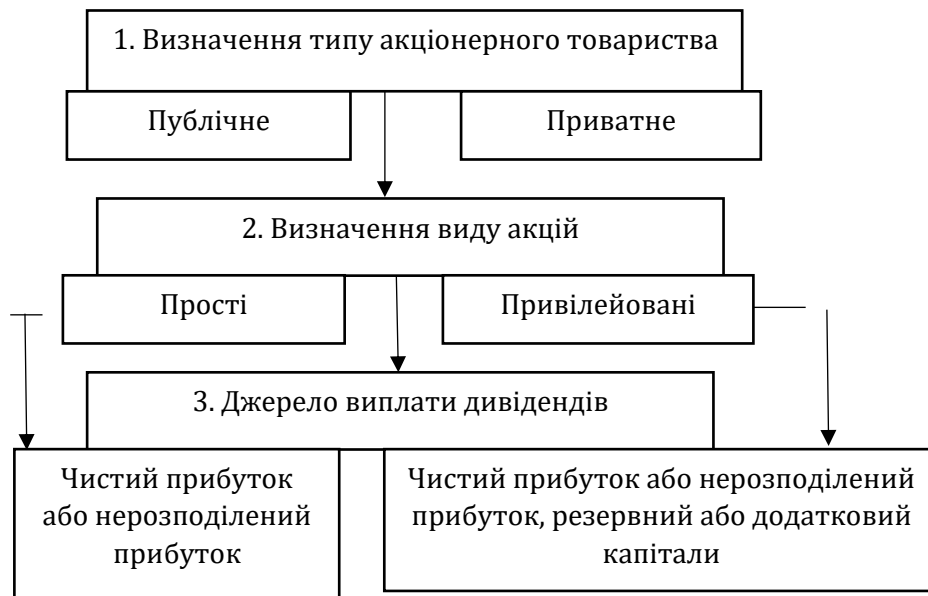


Рис. 2. Схема узгодженості виплати дивідендів акціонерних товариств за видами акцій та джерел

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [4; 9].

Подана на рис. 2 схема ілюструє взаємозв'язок типів акціонерного товариства, видів акцій та джерел, що використовуються для виплати дивідендів. Важливим елементом фінансового управління, що забезпечує прозорість процесу та узгодженість дій усіх учасників є розуміння хронології визначення та виплати дивідендів акціонерного товариства, що показано на рис. 3.



Рис. 3. Хронологія визначення та виплати дивідендів акціонерного товариства

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [9].

Головними аспектами в обліковій системі щодо дивідендної політики є правила нарахування дивідендів, їх оподаткування та виплати.

Розмір дивідендів, що нараховуються кожному акціонеру, обчислюється шляхом множення кількості акцій на встановлену величину дивіденду, з округленням за математичними правилами до двох знаків після коми. Виплата дивідендів має бути здійснена не пізніше ніж через шість місяців після ухвалення відповідного рішення на загальних зборах. Водночас чинне законодавство, що регулює діяльність акціонерних товариств, встановлює певні обмеження щодо виплати дивідендів на прості акції. До таких обмежень належать [9]:

- відсутність реєстрації звіту про результати емісії акцій;
- величина власного капіталу є меншою за суму статутного капіталу, резервного капіталу та перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю;
- наявність у товариства зобов'язань щодо викупу акцій;
- неповна виплата дивідендів за привілейованими акціями.

Порядок оподаткування дивідендів регулюється Податковим кодексом України (далі – ПКУ) і залежить від системи оподаткування, яку використовує юридична особа, що розподіляє чистий прибуток між засновниками, а також від категорії, до якої належать ці засновники.

За ПКУ акціонерні товариства, які є юридичними особами та платниками податку на прибуток мають перераховувати податок на прибуток авансом щоквартально. Порядок податкових зобов'язань з авансових внесків визначається на основі очікуваного прибутку за поточний рік, і він розраховується на основі даних про прибуток за попередні періоди або прогнозованого прибутку (рис. 4).

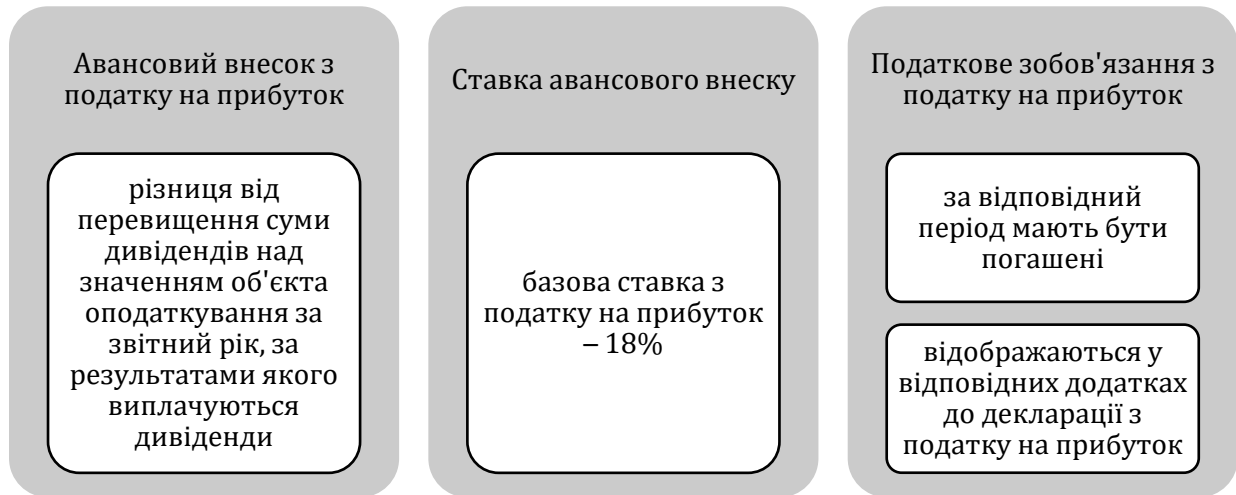


Рис. 4. Порядок податкових зобов'язань з авансових внесків з податку на прибуток акціонерних товариств

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [10].

Як показано на рис. 4, у разі наявності непогашеного податкового зобов'язання на момент виплати дивідендів авансовий внесок із податку на прибуток обчислюється з усієї суми дивідендів. При цьому сплата авансового внеску повинна бути здійснена до або одночасно з виплатою дивідендів. Авансовий внесок із податку на прибуток не підлягає нарахуванню та сплаті у випадках виплати дивідендів:

- 1) фізичним особам;
- 2) засновникам материнської компанії;
- 3) платником податку, прибуток якого звільнений від оподаткування відповідно до норм ПКУ;
- 4) юридичним особам-нерезидентам у контрольованих операціях, що не відповідають принципу «витягнутої руки», а також нерезидентам у разі зменшення нерозподіленого прибутку юридичної особи;
- 5) інститутам спільного інвестування;
- 6) резидентам Дія Сіті.

Таким чином, можна дійти висновку, що акціонерне товариство зобов'язане сплачувати авансовий внесок із податку на прибуток, за винятком випадків, встановлених чинним законодавством. Щодо фізичних осіб, які отримують дивіденди, відповідно до ПКУ, товариство повинно утримати податок на доходи фізичних осіб (далі – ПДФО) за встановленою ставкою для відповідної категорії отримувачів, а також військовий збір у розмірі 5 % для усіх фізичних осіб, незалежно від їх резидентства. Варто зауважити, що податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) підлягає нарахуванню та сплаті безпосередньо в день виплати дивідендів.

Для розуміння процедури обліку та оподаткування дивідендів запропоновано модель обліково-аналітичного забезпечення дивідендної політики в акціонерних товариствах, яка подана на рис. 5.



Рис. 5. Модель обліково-аналітичного забезпечення дивідендної політики в акціонерних товариствах

Джерело: розроблено автором.

Запропонована схема з рис. 5 дозволить систематизувати та оптимізувати процес обліку і аналізу нарахування, оподаткування та виплати дивідендів. Дана модель об'єднує облікову, контрольну та аналітичну систему для зниження ризиків визначення неправильної бази

нарахування дивідендів, утримання податків та неплатежів, а також забезпечить відповідність дивідендної політики вимогам законодавства та стратегічним цілям товариства.

У обліковій практиці важливим є визначення субрахунків для фіксації операцій, пов'язаних з нарахуванням та виплатою дивідендів, а також створення відповідних звітів, які допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення. Дивіденди обчислюються на базі чистого прибутку акціонерних товариств або нерозподіленого прибутку попередніх років, з урахуванням встановленої дивідендної політики.

Нерозподілений прибуток відображається на однойменному рахунку 44, який має декілька субрахунків. В наукових колах неодноразово виникали пропозиції щодо вдосконалення цього рахунку для більш точного відображення розподілу прибутку та дивідендної політики.

Узагальнюючи наукові підходи [2; 8; 11] до цього питання, можна визначити такі групові ознаки:

✓ облік ведеться відповідно до чинного Плану рахунків на рахунку 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)» без змін та доповнень;

✓ до рахунку 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)» додаються субрахунки, кількість та назва яких можуть варіюватися залежно авторської думки та напряму використання;

✓ можливе перейменування рахунку 441 «Прибуток нерозподілений» на «Капіталізований прибуток» або «Невикористаний прибуток», оскільки цей рахунок відображає результати формування капіталізованого прибутку.

На мій погляд, корегування потребують субрахунки 441 та 443 до яких необхідно, введення субрахунків четвертого порядку, що дозволить більш детально аналізувати і класифікувати розподіл прибутку акціонерними товариствами і сприятиме підвищенню прозорості та точності обліку. Ключовим моментом при цьому має бути співставлення назв та призначень субрахунків до 441 та 443 рахунків, оскільки це дозволить забезпечити точність обліку та правильний розподіл прибутку, що сприятиме ефективному управлінню прибутком акціонерного товариства та забезпечить прозорість у його відображенні.

Пропоновані субрахунки прибутку подано на рис. 6.

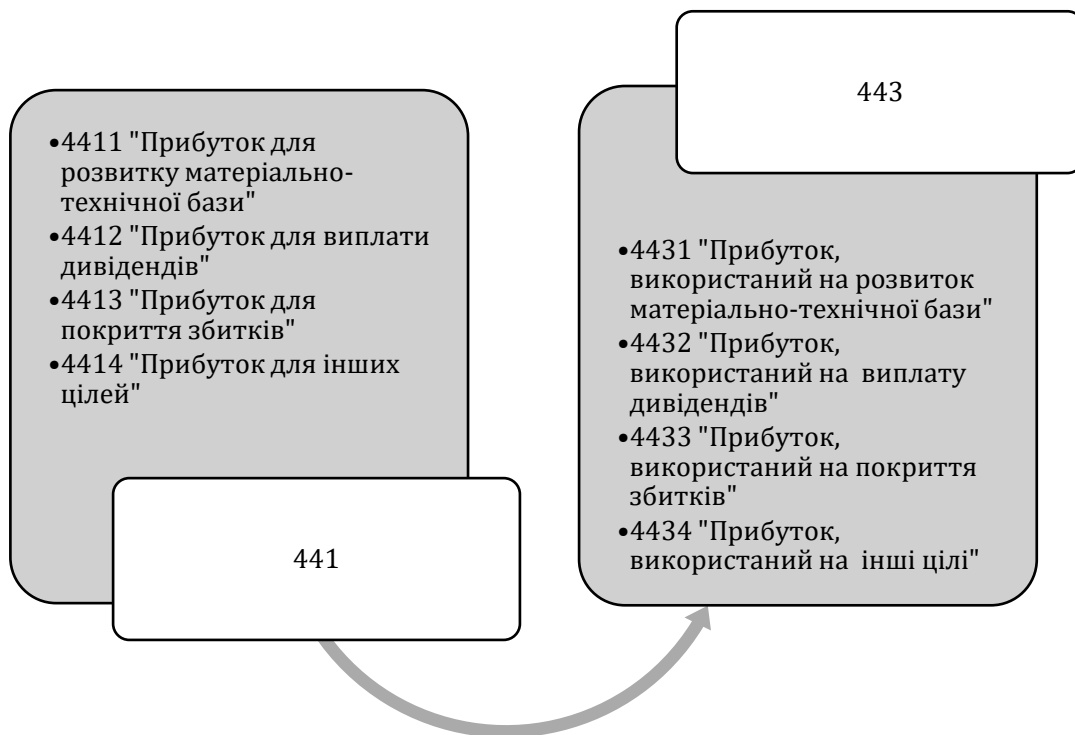


Рис. 6. Структура субрахунків нерозподіленого прибутку та їх призначення для використання

Джерело: розроблено автором

Згідно з поданою схемою рис. 6, розподіл прибутку може бути деталізований на чотири субрахунків четвертого порядку. Водночас, на мій погляд, немає необхідності створювати субрахунки «Прибуток до розподілу» або «Невикористаний прибуток», як це пропонують деякі науковці, оскільки вони не надають однозначної інформації щодо цільового використання прибутку. Запропонований підхід до аналітичного обліку нерозподіленого прибутку забезпечить отримання більш детальної інформації про напрямки його використання в системі менеджменту акціонерного товариства.

Для ефективного управління та прийняття обґрунтованих рішень необхідна чітка і структурована інформація щодо використання прибутку. В цьому напрямку можна запропонувати управлінський звіт з розподілу та використання прибутку (табл. 1). Запропонований звіт дозволить користувачам отримати інформацію в зручному форматі, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та контролю за результатами підприємства.

Таблиця 1. Управлінський звіт з розподілу та використання прибутку в акціонерних товариствах

Показники	Сальдо на початок періоду	Зменшено за період	Збільшено за період	Сальдо на кінець періоду
Нерозподілений прибуток				
Чистий прибуток				
Використання прибутку на:				
виплату дивідендів				
поповнення статутного капіталу				
поповнення резервного капіталу				
погашення збитків минулих років				
виправлення помилок				
викуп акцій				

Джерело: розроблено автором.

У запропонованому звіті, наведеному в табл. 1, будуть відображені показники використання прибутку в контексті запропонованих субрахунків рахунку 44. Для інформування надаватимуться дані про зміни в нерозподіленому прибутку внаслідок коригування помилок минулих років та інших відповідних показників. Така форма забезпечить зручний доступ користувачів до інформації щодо напрямків використання прибутку, що сприятиме більш ефективному управлінню. Також можна запропонувати оптимальні розміри відрахування до різних видів капіталів, зокрема:

1) резервний капітал – від 5 % до 7 % відповідно до законодавства або внутрішніх норм акціонерного товариства, залежно від його фінансової стратегії та потреб у забезпеченні стабільності діяльності. Напрямок використання резервного капіталу може бути покриття можливих збитків, виплата дивідендів акціонерам, поповнення статутного капіталу, а також фінансування надзвичайних витрат або інвестиційних проєктів, що сприятиме розвитку підприємства;

2) на розвиток матеріально-технічної бази – від 7 % до 15 % відповідно до потреб підприємства та його стратегії модернізації, а також на основі оцінки поточної ситуації в галузі та ринкових умов. Напрямок використання такого виду капіталу може бути: оновлення або модернізація основних засобів, закупівля нового обладнання, удосконалення інфраструктури підприємства, а також впровадження нових технологій, що сприятимуть підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності на ринку;

3) фонд по виплаті дивідендів – до 5 % відповідно до політики акціонерного товариства, з урахуванням необхідності забезпечення стабільності фінансового стану та дотримання вимог

законодавства щодо мінімальних резервів для виплати дивідендів. Напрямок використання такого фонду може бути: виплата дивідендів акціонерам, які володіють привілейованими акціями; використання частини невикористаних дивідендів для збільшення зареєстрованого (статутного) капіталу.

Для забезпечення своєчасного та правильного розподілу коштів до запропонованих фондів (капіталів) створюється ревізійна комісія та наглядова рада. За необхідності, кошти з одного капіталу (фонду) можуть бути використані для фінансування інших напрямків (фондів), при умові, що буде забезпечено їхнє відшкодування. Ревізійна комісія повинна щорічно готувати звіт про формування фондів і надавати його на загальних зборах акціонерів.

У підсумку, слід зазначити, що в законодавстві існують певні неточності у формуванні механізму розподілу прибутку, що призводить до його неоднозначного трактування. Крім того, акціонерні товариства стикаються з низкою факторів, які впливають на їхній розвиток, дивідендну політику, достатність чи обмеженість власних фінансових резервів, а також на складність залучення позикових коштів.

6. Висновки

Встановлено, що реалізація дивідендної політики є складною через те, що спроможність акціонерних товариств виплачувати дивіденди залежить не лише від його прибутковості, а й від ліквідності. Оскільки прибуток є умовним розрахунковим показником, а не реальними коштами, які можуть бути використано для виплат дивідендів або здійснення операцій купівлі-продажу. Тому що грошові потоки акціонерного товариства можуть бути обмежені в часі і не залежать від наявності прибутку у товариства.

Визначено встановлені законодавчі правила нарахування, обліку, оподаткування та виплати дивідендів. Залежно від типу акціонерного товариства та типу акцій є різні джерела виплати дивідендів. Основним джерелом виплати дивідендів за простими акціями є прибуток (чистий або нерозподілений), а для привілейованих акцій до цих джерел можуть бути також включені певні резервні фонди, такі як спеціальні фонди, резервний капітал тощо.

Представлено хронологію визначення та виплати дивідендів акціонерного товариства, яка розпочинається з рішення загальних зборів акціонерів та закінчується контролем за дотриманням чинного законодавства.

Запропонована модель обліково-аналітичного забезпечення дивідендної політики в акціонерних товариствах дозволить правильно визначати суму прибутку та обліковувати нарахування і виплати дивідендів. Отримало подальший розвиток облікова система розподілу прибутку та дивідендної політики з введенням аналітичних субрахунків до 441 та 443 рахунків. Також запропонований управлінський звіт з розподілу та використання прибутку, що дозволяє отримувати повну інформацію для вироблення рішень.

Подальші дослідження необхідно спрямувати на формування нових методик оцінки розподілу прибутку та оптимізації дивідендної політики, враховуючи актуальні виклики, зокрема вплив кризових явищ, обмеженість фінансових ресурсів та зміни економічних умов.

References

1. Dots, O. M., & Korzhova, O. V. (2011). Ways to improve the directions of enterprise profit utilization. *Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine*, 21.9, 260–264. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_9/260_Rud.pdf
2. Kuz, V. I. (2011). Accounting for the formation of financial results and profit distribution in joint-stock companies: Abstract of the dissertation for the degree of PhD. Zhytomyr. <https://library.ztu.edu.ua/e-copies/autoref/Kuz.pdf>
3. Pavlyuk, K. V. (2006). Features of profit distribution in joint-stock companies. *Financial Policy and Economic Regulation: Scientific Papers of the Research Institute of Fiscal Policy*, 4(37), 43–49. http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2023/27.pdf
4. Buryak, A. V., Boyko, S. V., & Demyanenko, I. V. (2021). Dividend policy of joint-stock companies: Institutional foundations of formation and implementation. *Effective Economics*, (6). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.92>
5. Prasolov, I. M. (2013). Dividend policy of joint-stock companies: Financial theory and practice: Abstract of the dissertation for the degree of PhD. Kyiv. <https://uacademic.info/ua/document/0413U002278>

6. Horbachova, O. M., & Sukhoper, Ya. I. (2018). Analysis of the theory of substitution and the theory of hierarchy in the dividend policy of the enterprise. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, 22(1), 57–60. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24263>
7. Chyzhevska, L. V., & Siratska, A. V. (2016). Improving the accounting of the distribution and use of retained earnings (uncovered losses) in a joint-stock company. *Economy and Society*, (7), 992–996. https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/166.pdf
8. Turkot, O. A., & Rurak, V. S. (2017). On the profit of a joint-stock company and its distribution. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs*, (2), 135–143. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1772/1/2-2017%3D16--.pdf>
9. Law of Ukraine “On Joint Stock Companies” No. 514-VI. (2008). <https://zakon.help/zakonodavstvo-ukraini/514-17#n358>
10. Tax Code of Ukraine № 2755-VI. (2010). <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
11. Kovtun, A. V., & Chichkan, M. V. (2015). Corporate income tax: Current realities. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, (37), 101–107. http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2015_37_13



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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


Оцінка фіскальної ефективності системи адміністрування податкових платежів в Україні

Мар'яна М. Поляк-Свергун  ¹*

Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу Західноукраїнського національного університету (Україна). Доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін, к. е. н., доцент

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

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

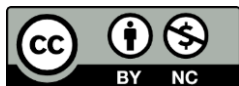
Дослідниця

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.04](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.04)

Авторське право

© 2025 автора



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



У статті аналізуються теоретичні основи організації адміністрування податків в Україні, їх загальна характеристика, права, обов'язки та відповідальність контролюючих органів. Актуальність цієї теми можна обґрунтувати кількома важливими аспектами. По-перше, вона безпосередньо пов'язана з фінансовою стабільністю держави, оскільки ефективні збори податків є основним джерелом доходів державного бюджету. По-друге, оцінка ефективності податкового адміністрування дає можливість виявити потенційні шляхи для його вдосконалення, зменшення рівня корупції та стимулювання розвитку бізнес-середовища. Такий аналіз може стати важливим інструментом для удосконалення податкової політики та сприяння економічному зростанню. Метою цього дослідження є оцінка ефективності адміністрування податків в Україні, а також розробка рекомендацій для вдосконалення податкової системи з огляду на забезпечення стабільних і належних доходів до державного бюджету та сприяння сталому економічному зростанню країни. Дослідження спрямоване на удосконалення фіскальної ефективності податкових платежів в Україні. У дослідженні теоретичних аспектів розвитку фіскального адміністрування в Україні застосовано низку методів, таких як аналіз, синтез, індукція, дедукція, наукове узагальнення та порівняння. Для оцінки ефективності та результативності адміністрування податків застосовувалися статистичні методи. На сьогодні економіка України, разом із податковою системою, стикається з численними викликами, зокрема через військові дії та пришвидшену інтеграцію в міжнародний фінансовий простір. Ці фактори вимагають прискорення процесів цифровізації в сфері оподаткування, пошуку нових підходів до проведення податкового контролю та підвищення якості адміністративної роботи податкових органів. Всі ці обставини роблять особливо актуальним дослідження фіскальних аспектів адміністрування податків і зборів, а також стратегічних напрямів розвитку національної системи фіскального адміністрування. У висновках зазначено, що фіскальне адміністрування має за мету регулювання господарських відносин та процесів через застосування різноманітних стимулів і важелів, спрямованих на забезпечення виконання довгострокових завдань, досягнення стратегічних цілей та прискорення темпів соціально-культурного та економічного розвитку країни.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

адміністрування податків, фіскальне адміністрування, податковий контроль, бюджетний процес, податкові платежі, диджиталізація, податки, доходи, система оподаткування.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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


Assessment of Fiscal Efficiency of the Tax Payment Administration System in Ukraine

Mariana Polyak-Svergun  ¹ *

Chortkiv Educational and Scientific Institute of Entrepreneurship and Business, West Ukrainian National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Fundamental and Special Disciplines, PhD in Economics, Associate Professor

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

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.04](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.04)

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)



This article analyzes the theoretical foundations of tax administration organization in Ukraine, their general characteristics, rights, obligations, and responsibilities of controlling authorities. The relevance of this topic can be justified by several important aspects. First, it is directly related to the financial stability of the state, as effective tax collection is the primary source of revenue for the state budget. Second, assessing the effectiveness of tax administration provides the opportunity to identify potential ways to improve it, reduce corruption, and stimulate the development of the business environment. Such an analysis can be an important tool for improving tax policy and promoting economic growth. The purpose of this research is to evaluate the effectiveness of tax administration in Ukraine and to develop recommendations for improving the tax system in terms of ensuring stable and adequate revenue for the state budget and supporting sustainable economic growth in the country. The study aims to improve the fiscal efficiency of tax payments in Ukraine. In the research of theoretical aspects of fiscal administration development in Ukraine, several methods were applied, such as analysis, synthesis, induction, deduction, scientific generalization, and comparison. Statistical methods were used to assess the effectiveness and results of tax administration. In modern conditions, tax and fee administration is a dynamic process that is constantly changing according to new economic and political realities. The quality of its implementation directly depends on the activities of the state tax service, in particular, on the effectiveness of using tax regulation tools and conducting tax control. Through the administration of tax payments, the main portion of revenue flows into the budget, allowing the implementation of state fiscal policy. Today, the economy of Ukraine, along with the tax system, faces numerous challenges, particularly due to military actions and accelerated integration into the international financial space. These factors require the acceleration of digitization processes in taxation, the search for new approaches to conducting tax control, and the improvement of administrative work of tax authorities. All these circumstances make the study of fiscal aspects of tax and fee administration, as well as the strategic directions for the development of the national fiscal administration system, particularly relevant. The conclusions state that fiscal administration aims to regulate economic relations and processes through the use of various incentives and levers aimed at ensuring the achievement of long-term objectives, strategic goals, and accelerating the pace of social, cultural, and economic development of the country.

KEYWORDS

tax administration, fiscal administration, tax control, budget process, tax payments, digitalization, taxes, revenue, tax system.

1. Вступ

Необхідність дослідження ефективності адміністрування податків в Україні обумовлена зростаючими громадськими вимогами для створення нової, ефективної системи адміністрування, зокрема в сфері оподаткування. В умовах війни та післявоєнного періоду проблема ефективності адміністрування податків стає ще більш актуальною, оскільки це питання безпосередньо впливає на здатність держави забезпечувати свої базові потреби та сприяти відновленню економіки. Податкове адміністрування є основою для функціонування економічної системи та забезпечення фінансової стабільності країни.

Перш за все, це питання пов'язане з фінансовою стабільністю держави, оскільки ефективне збирання податків є основним джерелом доходів для бюджету. Без належного адміністрування податкових платежів державі буде важко виконувати свої зобов'язання перед громадянами та підприємствами. Оцінка ефективності податкового адміністрування дає змогу виявити слабкі місця в системі, знайти шляхи покращення процесів збору податків, зменшити рівень корупції та створити сприятливі умови для розвитку бізнесу. Такі дослідження можуть стати основою для подальшого вдосконалення податкової політики, що в свою чергу сприятиме економічному зростанню.

Важливою складовою є й виконання Україною зобов'язань, спрямованих на інтеграцію в Європейський Союз, що вимагає побудови справедливої, ефективної та прозорої податкової системи. Це не тільки підвищує інвестиційну привабливість країни, але й забезпечує необхідні умови для розвитку підприємництва, створюючи передбачувану та стабільну податкову політику. Крім того, одна з основних цілей – зниження тіньової економіки та розширення податкової бази, що допоможе забезпечити фінансову стабільність держави в умовах глобалізації.

Для того, щоб досягти бажаних результатів, удосконалення податкової системи має повинно бути взаємопов'язаним з іншими організаційними і законодавчими реформами, такими як залучення інвестицій, стимулювання розвитку національної економіки та зменшення бідності через підвищення реальних доходів населення. Це дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність вітчизняної продукції, а й скоротити бюджетний дефіцит. У свою чергу, це розширить податкову базу і дасть змогу зібрати більше коштів на розвиток інфраструктури та соціальні програми.

В умовах постійних змін у глобальній економіці Україні необхідно активно адаптувати свою податкову систему до нових реалій. Відповідно, податкові органи мають розвивати ефективні методи збору та обробки інформації про платників податків, щоб забезпечити належний контроль за їх діяльністю. Це вимагає використання сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, електронні декларації та інші інструменти, які дозволяють знизити рівень адміністративних витрат і підвищити ефективність збору податків.

Безпека і прозорість податкових процедур є важливими елементами в боротьбі з ухиленням від сплати податків і мінімізацією корупційних схем. Крім того, забезпечення належного адміністрування податків допоможе створити рівні умови для усіх учасників ринку, що важливо для підтримки справедливої конкуренції. Успішне адміністрування також має на меті підвищення довіри громадян до держави та сприяння більшій готовності платити податки.

Ефективне податкове адміністрування необхідне для розвитку соціальних програм, оскільки збір податків є основним джерелом фінансування для багатьох державних ініціатив. Це особливо важливо в умовах, коли відновлення країни після війни вимагає значних фінансових ресурсів. Держава повинна забезпечити постійну адаптацію податкової системи до нових економічних викликів, щоб гарантувати її ефективність і стабільність у довгостроковій перспективі.

2. Огляд літературних джерел

Проблеми розвитку фіскального адміністрування в Україні та світі досліджували багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Їхні наукові праці значно сприяли розвитку теорії та практики фіскального адміністрування, а також розкрили важливі аспекти, що пов'язані з податковою політикою, адмініструванням податкових платежів, фіскальним контролем та боротьбою з

ухиленням від сплати податків. Це дозволяє здійснювати більш точні оцінки ефективності податкових органів і знаходити шляхи для подальшого вдосконалення податкової системи.

П. Бечко та ін. у своїй праці зазначають важливість проведення глибокого аналізу податкових процесів та необхідність постійного вдосконалення фіскальної політики для забезпечення фінансової стабільності держави [2]. І. Мигасюк приділяє увагу дослідженню корупційних ризиків, які виникають у процесі адміністрування податків, і пропонує низку заходів для їх мінімізації [6]. В. Покоłodний, О. Покоłodна та Я. Камаєва зосереджуються на аспектах оптимізації податкового контролю та впровадженні новітніх інформаційних технологій для підвищення ефективності адміністрування податків [8].

В. Мельник і В. Руденко також вказують на важливість міжнародного співробітництва в галузі податкового адміністрування, оскільки ефективність збору податків залежить не тільки від національних органів, а й від глобальних трендів та стандартів, таких як стандарти ОЕСР і податкові угоди між державами. Автори досліджують вплив економічних та політичних факторів на податкову систему і пропонують нові механізми для реформування податкової системи в умовах глобалізації [5].

Т. Томнюк розглядає роль податкових органів у боротьбі з нелегальними фінансовими потоками та ухиленням від сплати податків [10]. В. Антоненко та ін. пропонують аналізувати вплив фіскального адміністрування на соціально-економічну стабільність країни, звертаючи увагу на взаємозв'язок між податковою політикою та економічним розвитком [1].

Ці дослідження стали основою для розробки нових підходів до податкової реформи, що допомагають податковим органам більш ефективно взаємодіяти з платниками податків та забезпечувати стабільні надходження до державного бюджету. Одним з важливих аспектів є використання сучасних інформаційних технологій, які дозволяють оптимізувати процеси збору податків, зменшити адміністративні витрати та забезпечити кращий контроль за дотриманням податкового законодавства.

Важливим елементом досліджень є також питання боротьби з ухиленням від податків, яке є актуальним для багатьох країн, зокрема для України. Тому значну увагу приділено питанням вдосконалення податкового контролю, автоматизації перевірок та використанню аналітики для виявлення порушень. Крім того, дослідження сприяють розробці рекомендацій щодо вдосконалення податкової політики, зокрема щодо скорочення тіньової економіки та підвищення прозорості податкової системи.

Отже, праці вітчизняних та зарубіжних вчених допомогли сформувати новий погляд на податкове адміністрування, що враховує сучасні економічні умови, глобалізацію і розвиток технологій. Ці дослідження продовжують залишатися важливим джерелом для подальших наукових робіт і реформаційних ініціатив в галузі податкового адміністрування, що сприятимуть сталому економічному розвитку.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є оцінка фіскальної ефективності системи адміністрування податкових платежів в Україні, виявлення її сильних та слабких сторін, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу збору податків. Дослідження має на меті визначити вплив існуючої системи адміністрування на фінансову стабільність держави, забезпечення належних доходів до бюджету та сприяння економічному зростанню. Крім того, воно передбачає аналіз використання сучасних технологій та інструментів у податковому адмініструванні, оцінку ефективності податкового контролю та виявлення можливих шляхів для покращення податкової політики з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки національної економіки.

4. Методи та матеріали

Для отримання більш глибокого розуміння ефективності податкової системи важливим є використання методу експертних оцінок, що включає опитування фахівців у галузі податкового адміністрування, економістів, представників бізнесу та державних органів. Це дозволяє зібрати думки експертів щодо проблемних аспектів адміністрування податків та знайти шляхи для їхнього вирішення.

Основним джерелом матеріалів є офіційна статистика від органів державної податкової служби та Міністерства фінансів України, що включає дані щодо обсягів податкових надходжень, рівня податкових ставок, ефективності податкового контролю та інші статистичні показники. Ці дані використовуються для вивчення тенденцій у сфері податкового адміністрування та оцінки фінансової ефективності.

Значну роль у дослідженні відіграють нормативно-правові акти, зокрема Податковий кодекс України, інші законодавчі акти та нормативні документи, що регулюють діяльність податкових органів, податкові ставки, механізми збору податків та здійснення податкового контролю. Ці акти є основою для аналізу правового забезпечення податкового адміністрування та його відповідності вимогам міжнародних стандартів.

Не менш важливими є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі податкового адміністрування, які допомагають оцінити сучасні підходи до податкового контролю, аналізу податкових систем інших країн, а також виявлення можливих шляхів удосконалення податкової політики.

5. Результати та обговорення

Ефективність адміністрування податків визначається здатністю державних органів здійснювати збір податків у повному обсязі, одночасно мінімізуючи витрати та навантаження на бізнес і населення. Це означає, що податкові органи повинні мати розвинену та дієву систему адміністрування, яка гарантує точність і своєчасність збору податків, а також забезпечує належний контроль за їх справлянням. Ключовим аспектом є також мінімізація витрат для платників податків, що дозволяє створити сприятливі умови для розвитку бізнесу і економіки в цілому.

Ефективність системи адміністрування податків також полягає у відповідності до національного та міжнародного законодавства, що гарантує прозорість процесу оподаткування. Важливим елементом є запобігання зловживанням і корупційним проявам у податковій сфері, що можливо завдяки наявності чіткої системи контролю за правильністю сплати податків та верифікації податкових зобов'язань платників. Це вимагає впровадження сучасних процедур та методів збору податків, що сприяють мінімізації ризиків ухилення від сплати податків і податкових шахрайств.

Крім того, ефективність адміністрування податків є важливою складовою економічного розвитку держави, оскільки вона забезпечує стабільні надходження до бюджету, що є необхідною умовою для фінансування інфраструктурних проєктів, соціальних ініціатив та підвищення добробуту громадян. Висока ефективність податкового адміністрування дозволяє країні залучати достатньо коштів для фінансування широкого спектра державних програм, що сприяють розвитку економіки та покращенню якості життя населення. Це, у свою чергу, зміцнює довіру до податкової системи і підвищує інвестиційну привабливість держави.

В умовах сучасної цифровізації важливою складовою ефективного адміністрування є впровадження новітніх інформаційних технологій та електронних систем, які знижують рівень бюрократії та підвищують оперативність збору і обробки податкової інформації. Використання цифрових технологій дозволяє значно спростити процес податкового адміністрування, зменшити адміністративні витрати, а також забезпечити більшу прозорість у взаємодії між податковими органами та платниками податків. Впровадження електронних сервісів допомагає знизити ймовірність помилок і зловживань, прискорюючи процес обробки податкових декларацій і здійснення платежів. Тому системи автоматизації і цифровізації є важливими кроками на шляху до вдосконалення податкової політики і підвищення її ефективності.

Аналіз надходжень податкових платежів до державного бюджету є ключовим етапом в оцінці фінансової стійкості та ефективності держави. Податки є основним джерелом доходів держави та визначають можливості для виконання соціальних та економічних функцій. Це процес збору податків від платників з метою фінансування різноманітних галузей державного сектору, включаючи освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру, оборону і багато інших. Аналіз цього процесу дозволяє розкрити ряд аспектів, починаючи від обсягів надходжень та закінчуючи ефективністю системи адміністрування податків.

Основні аспекти та переваги ефективного адміністрування податків включають таке:

1. Збір достатньої кількості доходів. Ефективне адміністрування податків допомагає державі збирати достатню кількість доходів для виконання своїх функцій та програм. Це важливо для забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку.

2. Зменшення недооцінювання та ухилення від оподаткування. Ефективна система контролю та аудиту допомагає запобігати недооцінюванню податкової бази і ухиленню від сплати податків, що забезпечує більше грошей в бюджеті.

3. Підвищення довіри до податкової системи. Якщо платники податків вірять, що система оподаткування справедлива і ефективна, то вони більше схильні дотримуватися податкового законодавства.

4. Розвиток інфраструктури та соціальних програм. Доходи, зібрані з податків, використовуються для розвитку інфраструктури, надання соціальних послуг, забезпечення безпеки та інших важливих державних функцій.

5. Зменшення державного боргу. Ефективне адміністрування податків може допомогти зменшити потребу у запозиченнях та зменшити державний борг.

6. Стимулювання економічного розвитку. Послідовна та ефективна податкова політика може стимулювати економічний розвиток, збільшуючи інвестиції та створюючи робочі місця.

Податкова політика як інструмент реалізації фінансово-регулюючих інтересів держави повинна відповідати двом рівням: необхідному та достатньому. На необхідному рівні податкова політика забезпечує фінансову стабільність держави, зокрема її управлінського апарату. Без відповідності податкової політики фінансовим інтересам держава стикається з ресурсними проблемами, що унеможлиблює ефективність та результативність податкових заходів [11].

Достатній рівень ефективності передбачає, що податкова політика не лише підтримує функціонування держави, а й дозволяє використовувати її ресурси та інструменти для досягнення цілей суспільного розвитку, таких як контроль за зайнятістю, інфляцією та економічним зростанням. Такий підхід до ефективності податкової політики не обмежується кількісною оцінкою результатів у вигляді співвідношення фактичних і запланованих доходів бюджету, а дозволяє проводити якісну оцінку податкових заходів.

Оцінювання ефективності податкової політики ускладнюється необхідністю правильно вибрати показники з великої кількості можливих варіантів, представлених у сучасних дослідженнях. Використання лише одного показника є недостатнім для повноцінного аналізу. У світовій практиці для оцінки податкової ефективності часто застосовують діагностичний тест, запропонований В. Танзі, який охоплює вісім індексів: концентрації, дисперсії, ерозії, запізнення збору, конкретності, об'єктивності, забезпечення збору податків і витрат на адміністрування. Ці індекси наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Діагностичний тест моніторингу податкової ефективності

Показник	Сутність показника
Індекс концентрації	показує, чи забезпечується основна частина сукупних доходів за рахунок обмеженої кількості податків і ставок
Індекс ерозії	визначає, чи існують податки з незначними обсягами надходжень, які лише ускладнюють бюджетну політику в сфері доходів, або ж такі податки відсутні
Індекс запізнювання збору	відповідає на питання, чи платники податків здійснюють платежі без затримок і чи вони вносяться вчасно
Індекс конкретності	перевіряє, чи побудована податкова система на мінімальній кількості податків із чітко визначеними ставками
Індекс об'єктивності	оцінює, чи більшість податків спирається на базу оподаткування, що об'єктивно піддається вимірюванню
Індекс забезпечення збору податків	з'ясовує, чи забезпечується повна ефективність процесу стягнення податків
Індекс витрат при зборі податків	сигналізує, чи мінімізовані бюджетні витрати на адміністрування податків

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [3].

Процес адміністрування податків в Україні характеризується наявністю значної кількості проблемних аспектів, що вказує на необхідність удосконалення як системи податкового адміністрування, так і податкового законодавства [1].

Адміністрування податків в Україні має свої недоліки, які впливають на ефективність збору податків і фінансову стабільність держави. Так, Україна стикається зі значним рівнем тіньової економіки, коли багато бізнесів та громадян уникають сплати податків, не включаючи свої доходи або підраховуючи їх на низькому рівні. Це призводить до втрати значних доходів для державного бюджету.

Податкова система України вважається складною через ряд чинників, включаючи різноманітні види податків, їхні ставки та велику кількість правил і винятків. Важливим елементом є також часті зміни в податковому законодавстві, що може ускладнювати розуміння та виконання вимог. Спроби спростити податкову систему та покращити її прозорість тривають, але це завдання не завжди виявляється простим через потребу в узгодженні інтересів різних секторів економіки та суспільства. Високий рівень податкових ставок можуть стимулювати громадян та бізнеси уникали сплати податків або шукати способи їх зменшення, що може погіршити збір податків та призвести до зменшення фінансової стабільності держави. Також податкова політика може підлягати політичним впливам, що може сприяти нерівності та несправедливості в системі оподаткування. Деякі платники податків можуть відчувати відсутність стимулів для сплати податків через недостатню доступність громадських послуг та низьку довіру до державних органів [1].

Для вирішення цих проблем Україна повинна активно впроваджувати реформи, спрямовані на поліпшення адміністрування податків, зменшення тіньової економіки, покращення контролю за корупцією та спрощення податкового законодавства. Такі заходи допоможуть підвищити ефективність збору податків, забезпечити більше ресурсів для розвитку держави та підвищити довіру громадян до системи оподаткування [7].

Важливим завданням забезпечення фінансової та фінансової стабільності в Україні є впровадження цифрових технологій у процеси оподаткування. Цифровізація податкової сфери відкриває можливості для значних позитивних змін в Україні, дозволяючи використовувати потенціал сучасних цифрових технологій, а також врахувати досвід як національних, так і міжнародних практик. На сьогодні вже можна спостерігати результати цифровізації в податковому адмініструванні, зокрема у контексті необхідності ефективного збору великих обсягів даних для визначення податкових зобов'язань, орієнтуючись на принципи справедливості та прозорості.

Цифрова держава забезпечує рівні можливості для всіх громадян, створюючи умови для простого та зручного звітування і сплати податків, якісного податкового сервісу та ефективного адміністрування. У Державній податковій службі активно впроваджують цифрові рішення, спрямовані на надання громадянам та бізнесу доступних і зручних послуг, а також спрощення процесу сплати податків. Процес цифровізації у ДПС розпочався кілька років тому з упровадження електронних сервісів та Електронного кабінету, що стало першим кроком до модернізації податкового обслуговування [4].

Слід відзначити, що цифровізація податкового адміністрування є виявом суттєвих трансформацій у процесі управління, які генерують економічні та соціальні ефекти, сприяючи розвитку державного управління, зміцненню громадянського суспільства та покращенню умов для ведення бізнесу.

Цифрові трансформації в податковому адмініструванні відображають поступовий перехід від автоматизації окремих процесів оподаткування до більш комплексної, гнучкої та адаптивної інтеграції інноваційних цифрових технологій у систему адміністрування податків, що здатна змінити підходи до управління та прийняття рішень. У цьому контексті передбачається цифровізація діяльності податкових органів та процедур оподаткування через створення цифрових платформ для всіх учасників економічних відносин, а також підвищення професіоналізму та кваліфікації співробітників.

Цифровізація в адмініструванні податків виявляється ключовим елементом для сучасного управління фінансовими процесами. За допомогою електронної звітності, ефективного обміну інформацією та автоматизації процесів, цей підхід призводить до кількох важливих результатів:

1. Підвищення ефективності. Цифровізація робить процеси збору, обробки та аналізу фінансової інформації більш ефективними та швидкими, що призводить до оптимізації робочих потоків та економії часу.

2. Зменшення бюрократії. Електронна звітність та інші цифрові інструменти допомагають у зменшенні паперової роботи та скороченні адміністративних процедур, спрощуючи взаємодію між платниками податків і податковими органами.

3. Підвищення точності інформації. Автоматизація процесів та використання аналітичних інструментів допомагають у підвищенні точності фінансової інформації та уникненні помилок.

4. Підвищення прозорості. Електронні системи збору і обміну інформацією роблять весь процес більш прозорим для всіх сторін, забезпечуючи доступ до важливої інформації та підвищуючи рівень довіри.

5. Адаптація до нових технологій. Впровадження цифрових технологій, таких як блокчейн, допомагає адміністрації податків бути готовою до майбутніх викликів і використовувати передові інновації [7].

Усе це сприяє покращенню клімату для підприємництва та підтримує стійкий економічний розвиток через ефективне управління фінансовими ресурсами.

Основні тенденції для податкових органів включають звітність у режимі реального часу, впровадження нових технологій та обмін даними на рівні інформаційної взаємодії. Для платників податків важливими аспектами є підвищення якості основних даних, розвиток ІТ-архітектури, орієнтованої на майбутнє, та глобальний доступ до податкової інформації.

Ці трансформації мають значні наслідки, серед яких забезпечення необхідного обсягу та якості даних для виконання вимог оподаткування, адаптація та налаштування ІТ-архітектури, а також гарантування узгодженості, цілісності та прозорості інформації на рівні обміну даними між платниками податків і податковими органами. Важливою частиною цього процесу є підвищення рівня фінансової грамотності та цифрових компетенцій громадян і бізнес-середовища загалом.

6. Висновки

Аналіз ефективності податкового адміністрування є надзвичайно важливим і актуальним для кожної країни, оскільки податки є одним з основних джерел доходів державного бюджету, і їх ефективний збір та контроль відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності держави.

Оцінка фіскальної ефективності системи адміністрування податкових платежів в Україні є важливим аспектом для забезпечення стабільного економічного розвитку та фінансової стабільності держави. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що сучасна система податкового адміністрування потребує значних удосконалень, зокрема в частині прозорості, ефективності збору податків та зниження адміністративних бар'єрів для платників податків. Водночас, численні реформи, зокрема цифровізація податкових процесів, вже дають позитивні результати, сприяючи поліпшенню взаємодії між платниками податків і податковими органами.

Одним із основних чинників фіскальної ефективності є впровадження електронних платформ та автоматизація процесів збору податків, що дозволяє значно знизити бюрократичні перепони, скоротити час на обробку декларацій та зменшити ризики помилок. Застосування таких технологій також відкриває нові можливості для забезпечення справедливого і прозорого податкового середовища, знижуючи рівень корупції та покращуючи довіру до податкової системи.

Не менш важливим аспектом є ефективний контроль за сплатою податків, який потребує вдосконалення інструментів моніторингу та підвищення кваліфікації податкових органів. Інтеграція нових методів і підходів у податкову систему сприяє більш швидкому виявленню порушень та ухилення від сплати податків, що дозволяє збільшити надходження до бюджету.

Однак, на шляху до забезпечення високої фіскальної ефективності є й певні проблеми, зокрема, недостатня інформованість платників податків, складність податкового законодавства та недосконалість механізмів правового захисту бізнесу. Для вирішення цих проблем необхідно сприяти розвитку освітніх програм, підвищенню рівня фінансової грамотності та продовжувати удосконалення податкових механізмів.

Крім того, реформування податкової системи вимагає комплексного підходу, що передбачає не тільки модернізацію технологічних засобів, але й гармонізацію податкового

законодавства з європейськими стандартами. Підвищення рівня правової визначеності та передбачуваності податкової політики стане важливим кроком для залучення інвестицій та підтримки підприємницької активності.

З огляду на виклики, з якими стикається Україна в умовах війни, податкове адміністрування має стати важливим інструментом для забезпечення фінансової стійкості держави, а також для підтримки економічного відновлення після конфлікту. Враховуючи необхідність забезпечення стабільних доходів державного бюджету, ефективність адміністрування податків повинна бути на рівні світових стандартів.

Врахування міжнародного досвіду та запровадження інноваційних підходів до адміністрування податків дозволить зменшити тіньову економіку, підвищити ефективність збору податків та сприяти збільшенню інвестиційної привабливості країни. Таким чином, оцінка фінансової ефективності системи податкового адміністрування є ключовим фактором для розвитку економіки та подальшої стабільності державних фінансів в Україні.

References

1. Antonenko, V., Lyashok, Y., Popova O., Katranji, L., & Lyashok, N. (2024). Upravlinnia podatkamy v konteksti zabezpechennia efektyvnosti, diievosti ta spravedlyvosti: perspektyvy reformuvannia opodatkuвання v Ukraini [Tax management in the context of ensuring efficiency, effectiveness, and justice: Prospects for taxation reform in Ukraine]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 107–129. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4320> (in Ukrainian)
2. Bechko, P. K., Bechko, V. P., Lysa, N. V., & Ptashnyk, S. A. (2021). Podatkovi menedzhment u systemi podatkovoho administruvannia [Tax management in the tax administration system]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and State*, (11), 79–83. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.79> (in Ukrainian)
3. Bohdan, T. (2022). Vykonannia biudzhetu-2022: holovni pidsumky roku [Execution of the 2022 budget: Main results of the year]. https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/545981_vikonannya_byudzhetu2022_golovn_i.html (in Ukrainian)
4. Halamay, R. Y. (2020). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti spravliannia podatkiv do biudzhativ na osnovi podatkovoho menedzhmentu [Ways to increase the effectiveness of tax collection to budgets based on tax management]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economics*, (4), 86–92. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-4-11> (in Ukrainian)
5. Melnyk, V. M., & Rudenko, V. V. Vplyv fiskalnoho mekhanizmu na investytsiyni rozvytok sub'iektiv hospodariuvannia u krainakh YeS i v Ukraini [The Influence of the Fiscal Mechanism on the Investment Development of Economic Entities in the EU Countries and in Ukraine]. *Problems of Economy*, 2(52), 145–162. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-2_0-pages-145_162.pdf (in Ukrainian)
6. Myhasiuk, I. R. (2021). Efektyvne administruvannia podatku z dokhodu hromadian [Effective administration of personal income tax]. *Visnyk naukovykh doslidzhen publichnogo ta pryvatnoho prava – Bulletin of Scientific Research in Public and Private Law*, 31(2), 62–70 (in Ukrainian)
7. Pslavska, R. (2014). Osnovni napriamy reformuvannia vitchyznianoï systemy administruvannia podatkiv [Key areas for reforming the domestic tax administration system]. *Formation of a Market Economy in Ukraine*, 31(2), 135–140 (in Ukrainian)
8. Pokolodny, V. V., Pokolodna, O. V., & Kamaieva, Y. V. (2020). Podatkovi novatsii 2015 roku [Tax innovations of 2015]. *Visnyk ekonomiky – Bulletin of Economics*, (50), 165–168 (in Ukrainian)
9. Pyroha, I. S. (2017). Optymizatsiia podatkovoi systemy Ukrainy [Optimization of the tax system of Ukraine]. *Naukovyi visnyk publichnogo ta pryvatnoho prava – Scientific Bulletin of Public and Private Law*, 6(2), 74–79. http://nvppp.in.ua/vip/2017/6/tom_2/16.pdf (in Ukrainian)
10. Tomniuk, T. L. (2022). *Podatkova systema* [Tax system]. Chernivtsi Institute of Trade and Economics, Kyiv National University of Economics and Trade. https://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/tomniuk_2022.pdf (in Ukrainian)
11. Vasyuk, Y. M. (2012). Podatkovi kontrol v Ukraini v umovakh dii podatkovoho kodeksu: realii, praktychni problemy ta shliakhy modernizatsii [Tax control in Ukraine under the action of the Tax Code: Realities, practical problems, and modernization paths]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current Issues of Public Administration*, (4), 51–56 (in Ukrainian)



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Політика оплати праці та її вплив на дистрибуційні системи підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану

Валерія Г. Щербак  ^{1*} ● Тетяна А. Костишина  ² ●
Анна І. Костишина  ³

¹ Сумський національний аграрний університет (Україна). Професор кафедри економіки та підприємництва ім. І. М. Брюховецького, д. е. н., професор.

² Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна). Завідувачка кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, д. е. н., професор.

³ Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна). Асистент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії.

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

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.05](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.05)

Авторське право

© 2025 авторів



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



У сучасних умовах воєнного стану в Україні політика оплати праці підприємств торгівлі зазнає значного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Втрата стабільності економічного середовища, порушення логістичних ланцюгів, необхідність підтримки мотивації персоналу та забезпечення соціальної стабільності працівників підвищують роль адаптації політики оплати праці до кризових умов. Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних основ і практичних рекомендацій щодо удосконалення політики оплати праці підприємств торгівлі України для підвищення ефективності їхніх дистрибуційних систем в умовах воєнного стану. У дослідженні застосовано комплексний підхід, який включає методи системного аналізу, статистичного моделювання, порівняльний аналіз, а також експертні оцінки. Для аналізу впливу політики оплати праці на функціонування дистрибуційних систем використано економіко-математичне моделювання. У ході дослідження встановлено, що гнучка політика оплати праці, яка включає бонуси за виконання завдань у кризових умовах, компенсації за ризики, а також запровадження гнучких графіків роботи, сприяє підвищенню ефективності дистрибуційних систем. Визначено, що оптимізація витрат на оплату праці без зниження мотивації працівників є ключовим чинником для зменшення часу доставки товарів та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Дослідження показало, що соціальні гарантії та стабільна оплата праці є важливими для забезпечення лояльності персоналу й мінімізації плинності кадрів. Впровадження адаптивних підходів до оплати праці дозволяє підприємствам торгівлі зберігати високу ефективність дистрибуційних систем навіть в умовах значної невизначеності. Розроблені рекомендації спрямовані на забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною стабільністю підприємств. Подальші дослідження повинні бути зосереджені на аналізі впливу цифровізації процесів управління оплатою праці та вивченні міжнародного досвіду оптимізації дистрибуційних систем у кризових умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

політика оплати праці, дистрибуційні системи, соціально-економічний розвиток, підприємства торгівлі, воєнний стан.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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


Remuneration Policy and Its Impact on the Distribution Systems of Ukrainian Trade Enterprises Under Martial Law

 Valeriia Shcherbak ^{1*} ● Tetiana Kostyshyna ² ● Anna Kostyshyna ³
¹ *Sumy National Agrarian University (Ukraine). Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship named after I. M. Bryukhovetsky, Doctor Sciences (Economics), Professor.*
² *Poltava University of Economics and Trade (Ukraine). Head of the Department of Personnel Management, Labor Economics and Economic Theory, Doctor Sciences (Economics), Professor.*
³ *Poltava University of Economics and Trade (Ukraine). Assistant at the Department of Personnel Management, Labor Economics and Economic Theory.*

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

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.05](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.05)

 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)



In the current conditions of martial law in Ukraine, the wage policy of trade enterprises is significantly influenced by both internal and external factors. The loss of stability in the economic environment, disruption of logistics chains, the need to maintain staff motivation, and ensuring the social stability of employees increase the role of adapting wage policy to crisis conditions. The aim of the research is to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for improving the wage policy of Ukrainian trade enterprises to increase the efficiency of their distribution systems under martial law. The study uses a comprehensive approach, which includes methods of system analysis, statistical modeling, comparative analysis, as well as expert assessments. Economic and mathematical modeling was used to analyze the impact of wage policy on the functioning of distribution systems. The study found that a flexible wage policy, which includes bonuses for performing tasks in crisis conditions, risk compensation, as well as the introduction of flexible work schedules, contributes to increasing the efficiency of distribution systems. It was determined that optimizing labor costs without reducing employee motivation is a key factor for reducing product delivery time and increasing customer satisfaction. The research showed that social guarantees and stable wages are important for ensuring staff loyalty and minimizing staff turnover. The implementation of adaptive approaches to wages allows trade enterprises to maintain high efficiency of distribution systems even in conditions of significant uncertainty. The developed recommendations are aimed at ensuring a balance between economic efficiency and social stability of enterprises. Further research should focus on analyzing the impact of digitalization of wage management processes and studying international experience in optimizing distribution systems in crisis conditions.

KEYWORDS

wage policy, distribution systems, socio-economic development, trade enterprises, martial law.

1. Вступ

У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності, спричинених збройною агресією проти України, питання оплати праці стало одним із ключових чинників, що впливають на функціонування підприємств торгівлі. Політика оплати праці визначає не лише рівень задоволеності та мотивації персоналу, але й суттєво впливає на стабільність робочих колективів, продуктивність праці, а також здатність підприємств адаптуватися до кризових умов. Окрім цього, ефективна система оплати праці є вагомим елементом у підтримці економічного добробуту на макро- та мікрорівнях, зокрема в контексті збереження і розвитку дистрибуційних систем підприємств. Дистрибуційні системи, будучи основою логістичного забезпечення, відіграють критичну роль у своєчасному постачанні товарів, оптимізації витрат і задоволенні потреб споживачів. В умовах воєнного часу ці системи зазнають значних змін та викликів, пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом кадрів і ресурсів, а також необхідністю швидкої адаптації до непередбачуваних умов.

Особливого значення набуває соціально-економічна складова політики оплати праці, яка визначає можливість залучення кваліфікованих фахівців, підтримання їхньої лояльності та зменшення плинності кадрів. Водночас, логістичний аспект цієї проблеми вимагає аналізу взаємозв'язку між рівнем оплати праці та ефективністю роботи дистрибуційних систем, особливо в умовах посилення економічного та соціального тиску. Дане дослідження присвячено науковому обґрунтуванню впливу політики оплати праці на ефективність функціонування дистрибуційних систем підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану, ідентифікації основних соціально-економічних та логістичних викликів, а також розробці практичних рекомендацій щодо їх подолання.

2. Огляд літературних джерел

Шушпанов Д. Г. [1] у своїй роботі досліджував існуючі системи оплати праці та мотивація працівників в Україні. Він виявив основні проблеми в оплаті праці в Україні, які полягають у низькому рівні оплати праці, що знижує продуктивність працівників. Але в його роботі залишилось не вирішено питання як політика оплати впливає на логістичні процеси. Авторка Петрова І. В. [2] досліджує оплату праці в мотиваційній системі сучасного підприємства і визначає, що оплата праці є основним чинником мотивації та доводить, що відсутність прозорості у політиці оплати погіршує довіру працівників. В цій роботі залишається невирішеним питання взаємозв'язку із дистрибуційними системами. Чернушкіна О. О. [3] в своєму дослідженні довела, що мотивація працівників прямо впливає на їх ефективність, а використання гнучких систем оплати підвищує продуктивність. Але поза увагою залишилось визначення його конкретного впливу на підприємства торгівлі. Мельник Т. Ю. [4] вивчає державну підтримку та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. Цей автор визначив, що держава має важливу роль у підтримці бізнесу в кризовий час та ефективна політика оплати сприяє стійкості підприємств. В цьому дослідженні не вирішено як це впливає на управління дистрибуцією. Белоусова О. С. [5], вивчаючи вплив логістичного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств, довела, що логістика є ключовою для конкурентоспроможності. Та інвестиції в логістичні системи підвищують ефективність дистрибуції. Але не зовсім зрозуміло, як вони пов'язані із оплатою праці. Закаблук Г. О. [6], аналізуючи яким чином удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючими механізмами дозволяють адаптувати систему оплати до сучасних умов. Автор довів, що мотивуючі механізми підвищують лояльність працівників, але поза увагою залишилось питання яким чином здійснюється їхній вплив на ефективність логістики. Белова О. і Петрова І. [7] детально аналізують маркетинг персоналу в компенсаційній політиці підприємства. Ці авторки довели, що маркетинг персоналу зміцнює позиції підприємства, а збалансовані системи оплати знижують плинність кадрів. Марченко М. [8] вивчає сучасні підходи до формування матеріального стимулювання та визначає, які інновації в оплаті праці потрібні для адаптації до змін. В цій роботі було визначено які саме стимули ефективно впливають на продуктивність, але не зрозуміло як це застосувати в торгівлі під час кризи. Чернега І. І. [9] чітко викреслив проблеми визначення понять продуктивності й ефективності

праці та визначив, що підвищення ефективності праці є складним завданням та які чіткі критерії підвищують управлінські рішення. Але цей автор не вирішив які саме аспекти роздрібної торгівлі створюють специфічні умови підвищення ефективності праці. Яновська В. і Кузьміна К. [10], досліджуючи компенсаційну політику підприємства та мотивацію персоналу, виявили їх проблеми та перспективи. Авторами було доведено яким чином розвиток компенсаційних пакетів підтримує мотивацію, але не вирішено як це впливає на логістичні системи. Тараненко О. О. [11], досліджуючи тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі України, довела, що роздрібна торгівля адаптується до кризових умов, але її розвиток потребує гнучких підходів. В даній роботі не було вирішено яким чином можна інтегрувати гнучкість оплати праці та критичні умови роздрібної торгівлі. Салій Є. Ю. і Салій О. О. [12] вивчили зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни та довели, що підприємства змінюють стратегії для виживання, а адаптація політики оплати сприяє їхньої стійкості. На жаль, конкретні механізми цієї адаптації для торгівлі не були визначені. Бондарчук Л. [13] запропонував систему удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України, та довів, що мотивація залишається ключовим викликом, а нові методи мотивації сприяють продуктивності. Однак не було вирішено як це відобразиться на дистрибуції. Таким чином, ці статті охоплюють різні аспекти політики оплати праці, але потребують доповнення для повного розкриття теми дистрибуційних систем в умовах воєнного стану.

3. Постановка завдання

Мета даної статті – розкрити вплив політики оплати праці на ефективність функціонування дистрибуційних систем підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану, визначити ключові виклики та можливості для їх оптимізації, а також обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення політики оплати праці для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використано комплексний підхід, який включає методи системного аналізу, статистичного моделювання, порівняльного аналізу, а також експертних оцінок. Економіко-математичне моделювання було використано для аналізу впливу політики оплати праці на функціонування систем розподілу.

5. Результати та обговорення

Політика оплати праці є важливим компонентом управління трудовими ресурсами, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємств у різних сферах економіки, зокрема в торгівлі. В умовах воєнного стану, коли підприємства зіштовхуються з численними викликами, політика оплати праці набуває особливої ваги, оскільки вона може стати не лише інструментом мотивації працівників, але й фактором, що визначає їхню здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечити стабільність у роботі дистрибуційних систем.

Політика оплати праці в умовах воєнного стану повинна бути гнучкою і адаптованою до змінних економічних умов. Зокрема, підприємства можуть впроваджувати різноманітні моделі оплати праці, такі як:

- 1) фіксована ставка з доплатами за виконання додаткових завдань (наприклад, за перевезення товарів у небезпечних зонах або за роботу в умовах підвищеного ризику);
- 2) бонусна система, яка стимулює працівників до підвищення продуктивності в умовах обмеженого часу і ресурсів;
- 3) гнучкі графіки та компенсації за відсутність на роботі внаслідок надзвичайних ситуацій, що дозволяє зберігати мотивацію навіть у складних умовах.

Оплата праці є однією з ключових складових системи управління підприємствами торгівлі, оскільки вона виконує подвійну функцію: виступає джерелом доходу для працівників та інструментом мотивації для підвищення їхньої продуктивності. В сучасних умовах нестабільності та воєнного стану ефективна політика оплати праці набуває ще більшого

значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств торгівлі, їхньої конкурентоспроможності та соціально-економічної стабільності. Мотивація працівників є основною функцією системи оплати праці, оскільки рівень заробітної плати безпосередньо впливає на зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів. У торгівлі, де працівники часто перебувають у безпосередньому контакті з клієнтами, якість обслуговування, швидкість виконання завдань та ефективність роботи залежать від рівня їхньої мотивації. Ефективна система оплати праці повинна враховувати як основну заробітну плату, так і систему преміювання, бонусів, надбавок за досягнення, що сприяє підвищенню мотивації та створенню здорового конкурентного середовища (табл. 1).

Таблиця 1. Основні елементи системи оплати праці, що впливають на мотивацію персоналу

Елемент системи оплати праці	Вплив на мотивацію персоналу
Базова ставка	Забезпечує стабільність доходу працівників
Премії за досягнення цілей	Стимулює продуктивність та досягнення ключових показників ефективності
Соціальні виплати	Підвищує соціальну захищеність працівників
Додаткові пільги (медичне страхування, навчання тощо)	Сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів

Джерело: [1; 2; 3].

Висока плинність кадрів є значним викликом для підприємств торгівлі, особливо в умовах кризи. Недостатній рівень оплати праці часто є основною причиною звільнення працівників, що призводить до збільшення витрат підприємств на підбір і навчання нового персоналу, а також до зниження продуктивності через брак досвіду у нових співробітників. У цьому контексті, стабільна та конкурентоспроможна система оплати праці дозволяє знизити плинність кадрів, сприяти утриманню талановитих працівників та формуванню лояльного колективу (рис. 1).

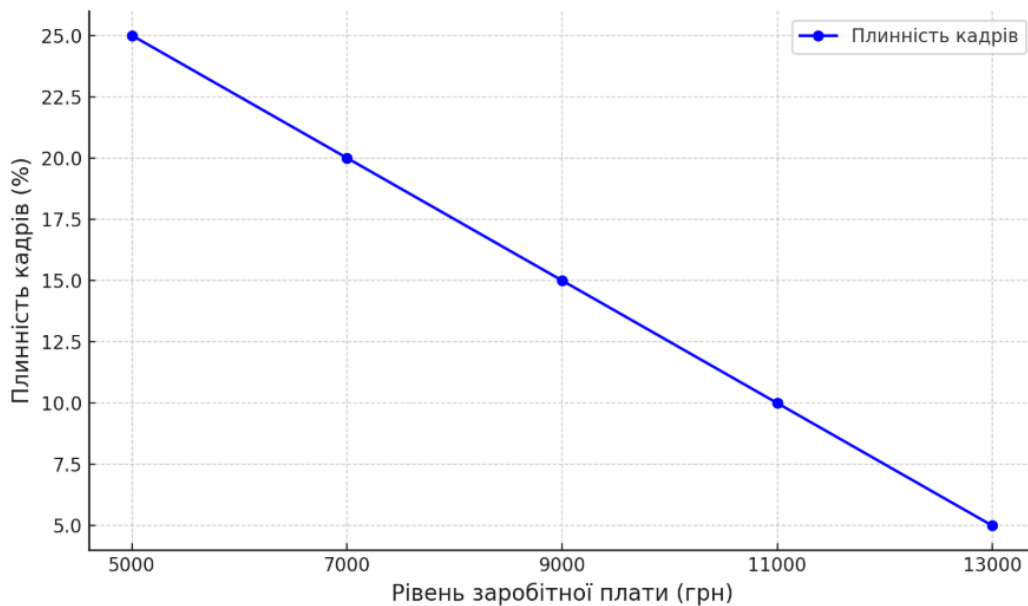


Рис. 1. Вплив рівня оплати праці на плинність кадрів

Джерело: побудовано на підставі [14; 15; 16].

Рис. 1 демонструє залежність між рівнем заробітної плати та відсотком звільнень за певний період на прикладі підприємств торгівлі Полтавського регіону за 2023 р. Для підприємств торгівлі, що функціонують у висококонкурентному середовищі, залучення кваліфікованих фахівців є одним із головних факторів успішності. Високий рівень оплати праці, що відповідає ринковим умовам, створює привабливі умови для найму професіоналів. Крім того, соціальний пакет і можливості професійного розвитку (навчання, підвищення кваліфікації) є додатковими мотиваторами для залучення досвідчених спеціалістів (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняння рівня заробітної плати у торговельному секторі з іншими галузями

Галузь	Середня заробітна плата (грн)
Торгівля	9 000
Промисловість	12 000
ІТ-сектор	25 000
Будівництво	15 000
Сільське господарство	8 000

Джерело: [14; 15; 16].

Дані табл. 2 показують, що рівень заробітної плати у сфері торгівлі поступається іншим галузям, таким як промисловість, будівництво та ІТ-сектор. Ефективна політика оплати праці є ключовим інструментом для розвитку підприємств торгівлі, оскільки вона забезпечує мотивацію працівників, знижує плинність кадрів та сприяє залученню кваліфікованих спеціалістів.

Оптимізація дистрибуційних систем в умовах кризи є важливим аспектом управління підприємствами, яке забезпечує їх виживання та адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища. Кризові ситуації, такі як економічні потрясіння, війни, пандемії чи природні катастрофи, створюють серйозні виклики для дистрибуційних процесів, оскільки вони можуть призводити до порушень у постачаннях, зростання вартості перевезень, обмеження наявності ресурсів і змін у споживчих перевагах. Відповідно, для забезпечення стабільної роботи підприємства необхідно оптимізувати логістичні процеси з урахуванням факторів, які змінюються під впливом кризових явищ. Оптимізація передбачає впровадження нових підходів до управління запасами, вибору маршрутів постачання, автоматизації процесів, покращення взаємодії між учасниками ланцюга постачання та адаптації до нових умов через використання гнучких стратегій. Окреме значення в таких умовах має можливість швидко реагувати на зміни в попиті та пропозиції, а також здатність зберігати ефективність навіть за обмежених ресурсів.

Логістична спроможність підприємства визначається його здатністю ефективно та своєчасно виконувати операції з постачання, зберігання та розподілу товарів, навіть за умов обмежених ресурсів та зовнішніх загроз. У кризовий період ця спроможність зазнає серйозних випробувань. Підприємства повинні швидко адаптувати свої логістичні стратегії, впроваджуючи більш ефективні методи прогнозування та управління ризиками.

Ключовими аспектами, що впливають на логістичну спроможність у кризових умовах, є:

- 1) гнучкість і адаптивність – можливість змінювати маршрути постачання, організовувати альтернативні канали доставки та оперативно реагувати на зміни в попиті;
- 2) інтеграція з партнерами – встановлення надійних відносин з постачальниками і дистриб'юторами для забезпечення стабільності в ланцюгу поставок;
- 3) інновації в управлінні запасами – використання технологій для кращого прогнозування потреб, автоматизація поповнення запасів для зменшення витрат і підвищення оперативності.

Зниження часу доставки товарів є одним із найбільш важливих аспектів для досягнення ефективності в дистрибуційних системах під час кризи. В умовах високої невизначеності та ризику, швидкість доставки безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і забезпечує конкурентні переваги для підприємств.

Ключові стратегії зниження часу доставки включають:

- 1) оптимізацію маршрутів – використання сучасних технологій для визначення найбільш ефективних маршрутів з урахуванням поточних умов на дорогах, а також прогнозування можливих затримок через екстрені фактори;
- 2) автоматизацію та цифровізацію – впровадження систем управління логістикою, які дозволяють в реальному часі моніторити рух товарів, прогнозувати терміни доставки та оперативно реагувати на зміни;
- 3) міжнародне співробітництво – активне співробітництво з міжнародними логістичними компаніями для забезпечення доступу до альтернативних маршрутів і методів доставки, що дозволяє зменшити затримки.

У кризових умовах підвищення рівня задоволеності клієнтів є одним з основних завдань для підприємств, оскільки зміни в постачаннях та обмеження ресурсів можуть призвести до

зниження якості обслуговування. Задоволення клієнтів залежить не тільки від якості продукції, а й від ефективності логістичних процесів, здатності підприємства швидко і безпечно доставити товар у потрібний час.

Для підвищення рівня задоволеності важливо:

- 1) покращувати комунікації з клієнтами – постійно інформувати їх про статус доставки, можливі затримки та варіанти вирішення проблем;
- 2) впроваджувати індивідуальний підхід – розробляти персоналізовані рішення для клієнтів, що враховують специфіку їхніх потреб та особливості умов доставки;
- 3) досягти гнучкості в обслуговуванні – можливість адаптувати умови доставки, повернення товару або заміни в разі необхідності, що забезпечить більш високий рівень лояльності клієнтів.

У підсумку, оптимізація дистрибуційних систем в умовах кризи, зниження часу доставки та підвищення рівня задоволеності клієнтів вимагають комплексного підходу, який включає впровадження інновацій, гнучкість у прийнятті рішень та активне використання технологій для покращення логістичних процесів.

Воєнний стан в Україні супроводжується значними економічними труднощами, включаючи інфляцію, зростання витрат на енергоресурси, порушення логістичних ланцюгів і зниження платоспроможного попиту населення. В таких умовах підприємства змушені переглядати свою політику оплати праці, щоб забезпечити адекватну мотивацію працівників, підвищити їхню продуктивність і забезпечити ефективність роботи дистрибуційних систем.

Дистрибуційні системи підприємств торгівлі включають усі етапи доставки товару від виробника або постачальника до кінцевого споживача. У умовах воєнного стану логістичні ланцюги піддаються значному стресу через проблеми з транспортуванням, порушення стабільності роботи складів та магазинів, а також через неможливість виконання нормальних операцій у деяких регіонах країни.

Політика оплати праці впливає на ефективність роботи дистрибуційних систем наступним чином. Мотивація працівників до забезпечення стабільної роботи ланцюгів постачання. В умовах воєнного стану персонал, що працює у дистрибуційних та логістичних підрозділах, стикається з підвищеними ризиками та труднощами, що може знижувати їхню продуктивність. Однак правильно побудована політика оплати праці може стимулювати працівників до активнішої роботи, підвищуючи ефективність доставки товарів та забезпечення наявності запасів. Наприклад, премії за виконання особливо складних завдань або за доставку в зону ризику можуть мотивувати співробітників до кращих результатів (табл. 3).

Таблиця 3. Взаємозв'язок між рівнем оплати праці та економічними показниками розвитку торговельних підприємств

Рівень оплати праці (тис. грн)	Товарообіг (тис. грн)	Продуктивність праці (грн/працівник)	Рівень прибутковості (%)
10 000	1 200	80 000	10
12 000	1 400	100 000	12
15 000	1 700	120 000	15
18 000	2 000	140 000	18
20 000	2 400	160 000	20

Джерело: [14; 15; 16].

Підвищення адаптивності підприємства до змін. Гнучка система оплати праці дозволяє підприємствам торгівлі швидше адаптуватися до кризових умов. Вона дає змогу заохочувати працівників до впровадження нових методів роботи, наприклад, до використання альтернативних маршрутів доставки, оптимізації запасів або змін у складі працівників. Підвищення гнучкості у системах оплати праці дозволяє зберігати ефективність роботи дистрибуційних систем навіть у нестабільних умовах.

Підвищення лояльності працівників. У складних економічних і соціальних умовах важливо зберегти лояльність працівників, особливо в періоди значного стресу та невизначеності. Політика оплати праці, що забезпечує соціальні гарантії, компенсації за додаткову роботу, а також стабільність доходу, може сприяти збереженню ключових працівників, які забезпечують роботу дистрибуційних систем.

Ефективність управління персоналом. В умовах воєнного стану необхідно дотримуватись принципу максимального використання наявних ресурсів при мінімальних витратах. Політика оплати праці має орієнтуватися на створення умов для оптимізації використання працівників, зокрема, за допомогою гнучких форм зайнятості (наприклад, часткової зайнятості, позмінного графіка). Це дозволяє уникати надмірних витрат на персонал і підвищує загальну ефективність роботи дистрибуційних систем.

У кризовий період підприємства торгівлі повинні зберігати високу якість обслуговування клієнтів і забезпечувати стабільність постачання товарів. Політика оплати праці може значно вплинути на рівень задоволеності працівників, що безпосередньо позначається на якості обслуговування клієнтів і ефективності дистрибуційних процесів. Клієнти оцінюють підприємства не лише за асортиментом, але й за швидкістю доставки, рівнем обслуговування та надійністю постачань, що визначається роботою персоналу.

Підсумовуючи, політика оплати праці в умовах воєнного стану є важливим інструментом для підтримки ефективності дистрибуційних систем підприємств торгівлі. Правильне поєднання фінансових стимулів, гнучкості у підходах до оплати праці та соціальних гарантій дозволяє зберегти стабільність роботи підприємств, підвищити мотивацію працівників і адаптуватися до нових умов ринку, що має вирішальне значення для успішного функціонування підприємств у кризовий період.

6. Висновки

У ході проведеного аналізу встановлено, що політика оплати праці в умовах воєнного стану є критичним фактором для забезпечення стабільного функціонування дистрибуційних систем підприємств торгівлі України. Виявлено, що гнучкість у підходах до оплати праці, включаючи застосування бонусів, надбавок за виконання завдань у кризових умовах та впровадження гнучких графіків, дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до змінних умов ринку. Адекватна система оплати праці сприяє підвищенню мотивації персоналу, зокрема у дистрибуційних підрозділах, що напряду впливає на ефективність логістичних процесів і рівень задоволеності клієнтів. Забезпечення працівникам стабільного доходу та соціальних гарантій у період воєнного стану сприяє підвищенню їхньої лояльності до підприємства, зменшенню плинності кадрів та підтриманню високого рівня якості обслуговування клієнтів. Використання гнучких форм зайнятості та компенсаційних механізмів дозволяє підприємствам раціонально використовувати фінансові ресурси без втрати продуктивності.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення економіко-математичних моделей, які б дозволили оптимізувати витрати підприємств на оплату праці, зберігаючи мотивацію персоналу на високому рівні. Важливо оцінити, як впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація логістичних процесів та використання онлайн-платформ для керування персоналом, може вплинути на політику оплати праці в умовах кризових ситуацій. Перспективним напрямом є аналіз політики оплати праці та управління дистрибуційними системами в країнах, що стикалися з подібними кризами. Це дозволить інтегрувати найкращі практики в українські реалії. Дослідження мають охопити вплив сучасних підходів до оплати праці на конкурентоспроможність і розвиток підприємств торгівлі в посткризовий період. Необхідно поглиблено вивчити, як політика оплати праці впливає на добробут працівників і загальний рівень соціальної стабільності в умовах тривалої кризи. Результати подальших досліджень можуть стати основою для вдосконалення практичних рекомендацій з управління персоналом та дистрибуційними системами підприємств торгівлі в умовах кризових ситуацій.

References

1. Shushpanov, D. H. (2011). Oplata pratsi ta motyvatsiia pratsivnykiv v Ukraini: suchasnyi stan ta napriamky vdoskonalennia [Wages and motivation of employees in Ukraine: Current state and directions for improvement]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 9(3), 347–350 (in Ukrainian)
2. Petrova, I. V. (2006). Oplata pratsi v motyvatsiinii systemi suchasnoho pidpriemstva [Wages in the motivational system of a modern enterprise]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: Aspects of Labor*, (7), 22–28 (in Ukrainian)

3. Chernushkina, O. O. (2016). Motyvatsiia yak chynnyk pidvyshchennia produktyvnosti vyrobnytstva [Motivation as a factor in increasing production productivity]. *Ekonomichni forum – Economic Forum*, (3), 351–355 (in Ukrainian)
4. Melnyk, T. Yu. (2022). Derzhavna pidtrymka ta stymuliuvannia rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voiennoho stanu [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, 2(100), 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11) (in Ukrainian)
5. Bielousova, O. S. (2015). Vplyv lohistychnoho menedzhmentu na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti suchasnykh pidpriemstv [The impact of logistics management on improving the competitiveness of modern enterprises]. *Visnyk VIEM – Bulletin VIEM*, (11), 12–20 (in Ukrainian)
6. Zakabluk, H. O. (2013). Udoshkonalennia form i system opłaty pratsi za motyvatsiynym ta stymuliuiuchymy mekhanizmy [Improving forms and systems of remuneration through motivational and stimulating mechanisms]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, 2(71), 109–114 (in Ukrainian)
7. Bielova, O., & Petrova, I. (2020). Marketynh personalu v kompensatsiinii politytsi pidpriemstva [Personnel marketing in the compensation policy of the enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scholarly Notes of the KROK University*, 4(60), 115–120. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/351> (in Ukrainian)
8. Marchenko, M. (2015). Suchasni pidkhody do formuvannia materialnoho stymuliuvannia [Modern approaches to the formation of material incentives]. *Uchast molodi u rozvytku ekonomiky ta suspilstva Ukrainy – Youth Participation in the Development of the Economy and Society of Ukraine*, (3), 135–140 (in Ukrainian)
9. Chernega, I. I. (2012). Problemy vyznachennia poniat produktyvnosti y efektyvnosti pratsi [Problems of defining the concepts of labor productivity and efficiency]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Collection of Scientific Papers of Tavria State Agrotechnological University. Economic Sciences*, 2(1(17)), 239–245. <http://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/939> (in Ukrainian)
10. Yanovska, V., Kuzmina, K., & Kalashnik, I. (2019). Kompensatsiina polityka pidpriemstva ta motyvatsiia personalu: problemy ta perspektyvy [Compensation policy of the enterprise and employee motivation: Problems and prospects]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriiia “Ekonomika i upravlinnia” – Collection of Scientific Papers of the State University of Infrastructure and Technologies. Series “Economics and Management”*, (46), 147–157. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2019-46-148-158> (in Ukrainian)
11. Taranenko, O. O. (2012). Tendentsii ta chynnyky rozvytku rozdribnoi torhivli Ukrainy [Trends and factors of development in Ukraine's retail trade]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, (64), 126–131 (in Ukrainian)
12. Salii, Ye. Yu., & Salii, O. O. (2023). Zminy u zovnishnoekonomichnii diialnosti Ukrainy v umovakh viiny [Changes in Ukraine's foreign economic activity under wartime conditions]. *Journal of Strategic Economic Research*, (3), 58–71. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.6> (in Ukrainian)
13. Bondarchuk, L. (2012). Udoshkonalennia metodiv motyvatsii pratsivnykiv na pidpriemstvakh Ukrainy z urakhuvanniam mizhnarodnoho dosvidu [Improving methods of employee motivation in Ukrainian enterprises considering international experience]. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu – Bulletin of Sumy State University*, (4), 55–63 (in Ukrainian)
14. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2023 r. [Statistical Yearbook of Ukraine 2023]. (2024). *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine*. https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (in Ukrainian)
15. Srednia zarobitna plata po Poltavskii oblasti [Average salary in Poltava region]. (n.d.). <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/poltavskaya/>
16. Holovne upravlinnia statystyky u Poltavskii oblasti [Main Department of Statistics in Poltava Region]. (n.d.). <https://www.pl.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Digital Strategy for Company Development in a Competitive Environment

Hanna Paimash ¹ ● Nataliia Biloshkurska ² ● Serhii Koberniuk ³ *

¹ National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Marketing.

² Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Marketing, Management and Business Management, PhD in Economics, Associate Professor.

³ Dnipro State Agrarian and Economic University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Marketing, PhD in Economics, Associate Professor.

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

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.06](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.06)

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)



In today's environment, the challenge of developing companies in a competitive environment is becoming more acute, especially in the context of rapid technological progress. Digital strategies are becoming an important tool for companies to increase their competitiveness. However, effective development strategies need to be considered to achieve sustainable success in a competitive environment. The purpose of this study is to examine the digital development strategies of firms in a competitive environment and to determine their impact on firms' competitiveness. The object of the study is the digital development strategies of firms and the subject of the study is the impact of these strategies on the competitiveness of firms in a competitive environment. The study uses the method of analysis of scientific literature and empirical data. Through a systematic review of national and international scientific research and participation in scientific conferences, data on the development of digital strategies in the context of competition were collected and analyzed. The author analyzes current trends in the field of digital strategies for enterprise development and their impact on the competitiveness of enterprises. They also identify the main challenges and opportunities that arise in competition and identify strategic approaches for the successful implementation of digital strategies. The study concludes that an effective digital strategy for the development of a company in a competitive environment can ensure its sustained success. To put the study findings into practice, it is recommended that firms actively adopt innovative technologies, attract competent human resources, and continually adapt to changes in the competitive environment. Companies are advised to carefully study their competitive advantages, weaknesses, and market peculiarities to develop a tailor-made digital strategy aimed at enhancing their competitiveness. Companies should actively integrate advanced digital technologies such as artificial intelligence, data analytics, and the Internet of Things into their business processes to optimize operations and increase productivity. By implementing these recommendations, companies will strengthen their competitiveness and achieve sustainable success in a competitive environment.

KEYWORDS

digital technologies, company strategy, enterprises, entrepreneurship.



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Цифрова стратегія розвитку компанії в умовах конкуренції

Ганна В. Паймаш  ¹ * ● Наталія В. Білошкурська  ² ●

Сергій О. Кобернюк  ³

¹ Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут" (Україна). Аспірант кафедри маркетингу.

² Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини (Україна). Доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, к. е. н., доцент.

³ Дніпровський державний аграрно-економічний університет (Україна). Доцент кафедри маркетингу, к. е. н., доцент.

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

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3083-6018/2025.1.06 Авторське право © 2025 авторів  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	У сучасних умовах гостро постає проблема розвитку компаній в умовах конкурентної боротьби, особливо в контексті швидкого технологічного прогресу. Цифрова стратегія стає важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності компаній. Однак, в умовах конкуренції, необхідно вивчити ефективні стратегії розвитку, щоб забезпечити стійкий успіх. Метою даного дослідження є розгляд цифрових стратегій розвитку компаній в умовах конкурентної боротьби та визначення їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств. Об'єктом дослідження є цифрові стратегії розвитку компаній, а предметом дослідження є вплив цих стратегій на конкурентоспроможність підприємств в умовах конкуренції. У цьому дослідженні використано методи аналізу наукової літератури та емпіричних даних. Шляхом систематичного огляду вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень, участі у наукових, були зібрані та проаналізовані дані щодо розвитку цифрових стратегій у контексті конкурентної боротьби. Автором було проведено аналіз сучасних тенденцій в області цифрових стратегій розвитку компаній та їх впливу на конкурентоспроможність підприємств. Також було визначено основні виклики та можливості, що виникають в умовах конкуренції, та з'ясовано стратегічні підходи до успішної реалізації цифрових ініціатив. Висновком дослідження є підтвердження того, що ефективна цифрова стратегія розвитку компаній в умовах конкуренції може забезпечити її стійкий успіх. Для практичного впровадження результатів дослідження рекомендується компаніям активно впроваджувати інноваційні технології, залучати талановитий персонал та постійно адаптуватися до змін в конкурентному середовищі. Компаніям рекомендується ретельно вивчати свої конкурентні переваги та слабкі сторони, а також особливості ринку, щоб розробити індивідуалізовані цифрові стратегії, спрямовані на підвищення їхньої конкурентоспроможності. Компаніям слід активно інтегрувати передові цифрові технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та Інтернет речей, в свої бізнес-процеси, що дозволить оптимізувати роботу та покращити продуктивність. Практичне впровадження цих рекомендацій допоможе компаніям зміцнити свою конкурентоспроможність та досягти стійкого успіху в умовах конкурентної боротьби.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

цифрові технології, стратегія компанії, підприємства, підприємництво.

1. Introduction

In today's global business environment of rapid technological innovation, the development of a digital strategy is becoming a necessary element to ensure a company's competitiveness. However, a competitive environment characterized by constantly changing market conditions, high market saturation, and the positive influence of innovative technologies poses many serious challenges for companies. The cyclical changes in technological trends and the speed of their implementation create the need for companies to constantly update their digital strategies. The amount of data has doubled in the last few years, and the trends and levels of digital technology adoption change significantly every year or two, so companies need to have an effective data strategy to ensure their competitiveness.

In the face of globalization and access to information, competition among firms is intensifying, requiring the development of unique and innovative digital strategies. The assumption that firms that successfully implement digital strategies are more likely to increase their market influence and gain competitive advantage, which will help them optimize inventory management and production processes.

According to a McKinsey survey, more than 80% of large companies consider digital transformation to be one of their top three priority strategies.

According to IDC, global digital content volume will grow to 175 zettabytes by 2025.

According to Gartner, by 2023, most innovative technologies will bring significant competition to existing business models.

Therefore, taking into account current trends and tendencies along with the analysis of statistical data, testable hypotheses can be made through scientific studies of digital strategies for the development of companies in a competitive environment.

2. Literature Review

The literature analysis conducted provides important insights into the digital transformation of business and the impact of digital strategies on various aspects of the organization. The key aspects of the study are as follows. Massa et al. [1] focus on the emerging strategies in international business driven by digital technologies and knowledge processes. It provides insights into how organizations are leveraging digital advancements to enhance their global operations. Key findings include the importance of digitalization in improving efficiency and effectiveness in international business, as well as the role of knowledge management in facilitating these processes.

Holopainen et al. [2] investigate the impact of digital business strategy on collaboration performance within companies, with a specific focus on digitally enabled performance measurement. The research highlights the moderating effect of digital tools on collaboration effectiveness and emphasizes the need for robust performance measurement systems in the digital age. Examining the influence of digital technologies on supply chain coordination strategies, this research sheds light on the evolving dynamics of global operations and strategic sourcing. It underscores the significance of digitalization in enhancing coordination and responsiveness across supply chain networks [3].

This article explores how digital business strategies facilitate performance measurement and management within organizations. It identifies digitalization as a key enabler of enhanced measurement capabilities, allowing companies to better monitor and optimize their performance metrics [4]. Focusing on digital entrepreneurship and the innovation ecosystem, this study provides a multilevel perspective on the dynamics of digital innovation. It highlights the role of digital technologies in fostering entrepreneurial activities and driving innovation across various levels of analysis [5]. Investigating Industry 4.0 technologies as enablers of lean and agile supply chain strategies, this research explores the transformative potential of advanced technologies in supply chain management. It emphasizes the importance of adopting Industry 4.0 technologies to enhance agility and responsiveness in supply chain operations [6].

This study presents a prescriptive digital transformation maturity model, focusing on the development and validation of a comprehensive framework for digital transformation. It offers practical insights and guidelines for organizations looking to navigate the complexities of digital transformation and achieve maturity in their digital capabilities [7]. Exploring the relationship between technology use

and digitalization strategies in family businesses, this research examines the role of digital technologies in driving digital transformation within family-owned enterprises. It highlights the importance of aligning technology adoption with strategic objectives to facilitate successful digitalization initiatives [8]. This article discusses the interaction between strategy and technology in the context of business reinvention. It explores how organizations can leverage technological advancements to redefine their business strategies and drive innovation in an era of rapid digitalization [9].

Focusing on human capital management and digitalization, this chapter provides insights into the role of digital technologies in shaping sustainable development practices. It highlights the importance of integrating digitalization into human capital management strategies to foster sustainable growth and industry 5.0 initiatives [10]. This study delves into digital organizational readiness, drawing insights from manufacturing companies. It explores the experiences of firms in preparing for digital transformation, shedding light on the challenges and opportunities associated with adopting digital technologies. The research emphasizes the importance of organizational preparedness in navigating the complexities of digitalization [11].

Revisiting international marketing strategy in the digital era, this research examines the evolving landscape of international marketing practices. It identifies emerging opportunities and challenges for firms operating in a digitally-driven global marketplace, offering valuable insights into the strategic implications of digitalization on international marketing strategies [12]. This chapter explores the role of middle-management tactics in shaping digital transformation strategies within organizations. It provides a nuanced understanding of the behind-the-scenes dynamics of strategic decision-making, highlighting the strategic role of middle managers in driving digital initiatives and navigating organizational change [13]. Focusing on digital transformation as a strategy for sustainability, this research investigates the intersection of digitalization and sustainability practices. It explores how organizations can leverage digital technologies to achieve sustainable development goals, highlighting the potential of digital transformation as a driver of environmental and social change [14].

This study examines the spinoffs and tradeoffs of business-driven sustainable development in the marketplace. It explores the strategic implications of sustainability initiatives for businesses, shedding light on the challenges and opportunities associated with integrating sustainability into core business strategies [15]. Investigating product-service system innovation capabilities development for manufacturing companies, this research explores the strategic implications of adopting product-service system innovation models. It highlights the importance of innovation capabilities in driving competitive advantage and business growth in manufacturing firms [16]. This study explores the potential of management accounting and control in global operations, focusing on profitability-driven service business development. It examines the role of management accounting practices in supporting strategic decision-making and performance optimization in global service operations [17].

Investigating new digital layers of business relationships in business-to-business social media, this research examines the evolving dynamics of digital business interactions. It explores the strategic implications of social media platforms for enhancing business-to-business relationships and driving digital transformation in organizational contexts [18]. This study explores the determinants of financial success in digital transformation settings, focusing on digital orientation, maturity, and intensity. It investigates how these factors influence financial performance in organizations undergoing digital transformation, offering insights into the strategic drivers of digital success [19].

This research focuses on modeling strategic management for the development of competitive advantage based on technology. It explores the strategic implications of technology adoption and innovation for organizations seeking to gain a competitive edge in dynamic market environments [20].

This chapter contributes to understanding best practices in small business strategic management. It explores the nuances of strategic decision-making in small businesses, shedding light on the challenges and opportunities they face in navigating uncertain external environments. The research underscores the importance of strategic agility and adaptability in small business management [21].

Focusing on micro-level details of small business strategic management, this chapter delves into the finer aspects of strategic decision-making in small businesses. It examines how small businesses can leverage micro-level strategies to enhance their competitive positioning and navigate dynamic market landscapes [22]. This study investigates dynamic capabilities for digital transformation, exploring how organizations can develop the agility and resilience needed to thrive in digital environments. It emphasizes the strategic role of dynamic capabilities in driving successful digital transformation

initiatives, offering insights into how organizations can build and leverage these capabilities effectively [23]. Addressing challenges and opportunities in research on business models, this chapter provides a comprehensive overview of the evolving landscape of business model research. It highlights key challenges facing researchers in studying business models and identifies emerging opportunities for advancing theoretical and empirical understanding in this field [24]. This chapter explores innovation, innovation strategy, and strategic innovation, offering valuable insights into the strategic dimensions of innovation management. It examines how firms can develop and implement innovation strategies to drive strategic renewal and competitive advantage, emphasizing the importance of aligning innovation efforts with overall strategic goals [25].

3. Problem Statement

The purpose of this study is to examine the digital development strategies of firms in a competitive environment and to determine their impact on firms' competitiveness. The object of the study is the digital development strategies of firms and the subject of the study is the impact of these strategies on the competitiveness of firms in a competitive environment.

4. Methods and Materials

Conducting a systematic review of scientific papers, books, dissertations, and other publications on digital strategies for enterprise development and competitive conditions. Analysis of information to identify key trends, methodologies, models, and best practices in this area. Research of specific success stories of companies' digital development strategies in a competitive environment. Analysis of specific situations and success factors to draw practical conclusions and recommendations.

Convening focus groups to gather additional information from experts and practitioners in the field of digital transformation. Identify potential risks and opportunities in the implementation of digital strategies and discuss key issues.

Investigate the impact of organizational culture on the effectiveness of digital development strategies. Assess staff readiness for change, identify cultural barriers and how to overcome them. Assess the economic efficiency of implementing a digital development strategy. Calculate implementation costs and expected benefits from the digital transformation. Ongoing monitoring and analysis of the results of the implementation of the digital development strategy. Identification of differences between planned and actual results and adaptation of the strategy to changes in the competitive environment. The research methodology will contribute to a deeper and more comprehensive understanding of the issues involved in a company's digital development strategy in a competitive environment and will provide the basis for formulating specific recommendations for implementation.

5. Results and Discussion

Entrepreneurial endeavors thrive best within an open market landscape. Entrepreneurship serves as a platform for individuals endowed with distinct business acumen and talents to realize their potential. Consequently, the true essence of entrepreneurship flourishes in environments characterized by openness. A pivotal attribute of such environments is the fierce competition they foster. Within intensely competitive arenas, business progression hinges upon the adoption of innovative strategies spanning product and service conception, development, launch, positioning, sales, and post-sales support. These facets collectively constitute a framework of marketing strategies tailored to cater to the needs, desires, motivations, and interests of consumers, thereby ensuring sustained profitability for enterprises. Integrating cutting-edge tools into the marketing apparatus necessitates a thorough examination of consumer needs, values, and motivations. The advent of information technology has ushered in a new societal paradigm – the information society – wherein demands and preferences evolve around fulfilling consumer demands through digital product creation and leveraging digital marketing techniques. Hence, it is evident that the advancement of digital technology within the

marketing realm is geared towards upholding corporate competitiveness and fostering pragmatic business methodologies.

Analyzing the marketing mechanisms that influence the formation and improvement of business performance is an important task for a successful business. Let us consider here the most important marketing mechanisms:

- 1) market research:
 - market research analysis allows companies to understand consumer needs, preferences, and behaviors;
 - key research methods include surveys, observations, and analysis of online consumer feedback.
- 2) market segmentation:
 - by dividing the market into various segments, companies can focus on specific groups of consumers with similar needs and characteristics;
 - effective segmentation allows companies to identify target consumers and tailor marketing activities accordingly.
- 3) market positioning:
 - defining a unique product offering (UPO) allows a company to stand out from its competitors and capture the attention of consumers;
 - clear positioning helps build a company's image and strengthen its competitive advantage.
- 4) marketing mix (4P):
 - Product: Develop products and services that meet the target audience's needs;
 - Price: Set prices that reflect customer value and competitiveness;
 - Promotion: use various methods to promote the product or service, including advertising, PR, and direct sales;
 - Place: Determine the best distribution channels to reach the target audience.
- 5) customer service system:
 - maintain customer loyalty and foster a positive image of the company by providing high-quality, efficient customer service.
- 6) use of digital technology:
 - By leveraging online marketing, social media, data analytics, and other digital tools, companies can effectively engage with consumers and optimize their marketing efforts. Marketing mechanisms play an important role in shaping and streamlining business activities, enabling companies to compete in the marketplace and ensure sustainable development. A customer's system of values and needs can be studied and identified by segmenting a company's target customers. This procedure allows companies to think of consumers as a group with similar needs, values, and aspirations, allowing them to more accurately determine their target demographics and provide appropriate products and services.
 - Demographic characteristics such as age, gender, education, income, and family can be used to divide consumers into groups. For example, young people may be interested in innovative products, while older consumers may value reliability and convenience.
 - Dividing consumers by residence, region, or country can reflect geographic characteristics and needs. For example, climatic conditions and cultural influences may influence the choice of products and services.
 - Consumer personality, lifestyle, interests, and values. This includes aspects such as social status, hobbies, occupation, and spirituality. For example, a consumer who values a healthy lifestyle may be interested in fitness products or environmentally friendly products.
 - Buying patterns, consumption styles, brand awareness, and risk attitudes are taken into account, including aspects such as purchase frequency, brand loyalty, and willingness to try new products and services [12].
 - Consumer technological readiness and willingness to use various digital tools. For example, younger consumers are more likely to use mobile apps and social media to make purchases.

By analyzing these segments, companies can gain a better understanding of their target consumers, their needs, and values, and in turn, effectively adapt their marketing strategies and offers to maximize customer satisfaction and improve business performance.

Algorithm for evaluating the effectiveness of implementing circular technologies:

1. Define Key Performance Indicators (KPIs): Identify specific metrics to measure the effectiveness of circular technology implementation. These may include resource efficiency, waste reduction, energy savings, cost savings, greenhouse gas emissions reduction, etc.
2. Baseline Assessment: Conduct a baseline assessment of current resource usage, waste generation, energy consumption, and associated costs before implementing circular technologies. This provides a benchmark for comparison.
3. Implementation of Circular Technologies: Implement the chosen circular technologies and practices, such as recycling initiatives, waste-to-energy systems, remanufacturing processes, product redesign for durability or recyclability, etc.
4. Data Collection: Collect data on resource usage, waste generation, energy consumption, and associated costs after implementing circular technologies. Use automated systems, sensors, or manual tracking methods as necessary.
5. Analysis: Analyze the data collected to assess the impact of circular technologies implementation. Compare the post-implementation data with the baseline data to identify changes and improvements.
6. Evaluation of KPIs: Evaluate the KPIs defined in step 1 to determine the effectiveness of circular technologies implementation. Calculate indicators such as percentage reduction in waste, energy savings, cost savings, etc.
7. Stakeholder Feedback: Gather feedback from stakeholders involved in the implementation process, including employees, management, customers, and suppliers. Assess their perceptions of the effectiveness of circular technologies and any challenges encountered.
8. Continuous Improvement: Identify areas for improvement based on the evaluation results and stakeholder feedback. Adjust strategies, technologies, or practices as needed to further enhance effectiveness.
9. Documentation and Reporting: Document the evaluation process, findings, and any actions taken for future reference. Prepare a comprehensive report summarizing the effectiveness of circular technologies implementation, including quantitative results and qualitative insights.
10. Iterative Process: Recognize that evaluating the effectiveness of circular technologies is an ongoing process. Continuously monitor performance, make adjustments, and re-evaluate to ensure continuous improvement over time.

By following this algorithm, organizations can systematically assess the effectiveness of implementing circular technologies and make informed decisions to optimize resource utilization, minimize waste, and achieve sustainable outcomes (Table 1).

Based on the results of the developed assessment methodology, we will analyze the rate of implementation of digital technologies in various companies and mathematically model the projection of trends until 2040 (Figure 1).

Based on the analysis of the provided statistics, here are the results of implementing digital technologies in the company:

1. Overall income expansion of the company: There is a steady increase in overall income expansion from 2015 to 2023, indicating that the implementation of digital technologies has positively impacted the company's revenue growth.
2. Cost control: Cost control has improved gradually over the years, suggesting that digital technologies have helped the company manage its costs more efficiently.
3. Financial performance of the company: The financial performance of the company has shown consistent improvement, indicating that digital technologies have contributed to enhancing the company's financial health.
4. Client Contentment Indicator: The Client Contentment Indicator has exhibited an upward trend, implying that the implementation of digital technologies has led to higher levels of customer satisfaction.
5. Brand Equity Rating: The Brand Equity Rating has experienced continuous growth, indicating that digital technologies have strengthened the company's brand perception in the market.
6. Market Adoption: Market Adoption has consistently increased over the years, suggesting that the implementation of digital technologies has facilitated the company's acceptance and penetration in the market.

Table 1. Coefficients of evaluating the effectiveness of the implementation of circular technologies

Measure	Criterion	Explanation	Specification
Financial			
Overall income expansion of the company	$O = \frac{\text{fresh revenue}_i}{\text{prior revenue}_i} * 100$	This equation shows the change in the company's profits due to the impact of global financial factors.	The higher the shift rate, the greater the effect implies.
Cost control	$C = \frac{\text{cost differential}}{\text{prior expenses}} * 100$	Under the sway of global economic factors, expenses are overseen.	The larger the percentage, the greater the impact on cost savings.
Financial performance of the company	$F = \frac{\text{bottom line}}{\text{income}} * 100$	This equation measures a company's success in profit management and reflects its effectiveness in operating within the influence of global economic factors.	Higher values indicate greater influence.
Social and cultural influences			
Client Contentment Indicator	$CC = \frac{\text{quantity of contented clients}}{\text{aggregate count of clients}} * 100$	This formula evaluates the degree of customer satisfaction that may affect an organization.	The increase in percentages suggests a positive impact on customer satisfaction and, ultimately, on the organization.
Brand Equity Rating	$B = \frac{\text{quantity of favorable ratings}}{\text{aggregate count of ratings}} * 100$	This equation assesses the robustness of a company's brand and reputation, which may be shaped by global sociocultural factors.	The larger the number, the more powerful the impact of brand and reputation on the organization.
Market Adoption	$M = \frac{\text{quantity of contented product users}}{\text{aggregate count of users}} * 100$	This formula quantifies the degree to which the consumer or target audience accepts the organization's product or service.	The increase in this percentage suggests that global sociocultural factors are having a positive impact on product and service perceptions.
Technical aspects			
Creativity indicator	$CI = \frac{\text{quantity of pioneering products or services}}{\text{aggregate count of products or services}} * 100$	This equation assesses the degree of innovation within an organization, which may be influenced by global technological factors.	The higher this percentage, the higher the level of innovation affecting the organization.
Tech evolution index	$T = \frac{\text{quantity of digital endeavors or procedures}}{\text{aggregate count of endeavors or procedures}} * 100$	This equation quantifies the degree of digital transformation within an organization, driven by global technological factors.	The larger this indicator, the greater the impact of digital transformation on the organization.
Tech assimilation pace	$TA = \frac{\text{quantity of deployed technologies}}{\text{aggregate count of accessible technologies}} * 100$	This equation assesses the extent to which an organization adopts new technology, a process that can be influenced by global technological factors.	The increase in the ratio suggests a greater degree of technology adoption in the organization.
Ecological factors			
Environmental footprint index	$E = \frac{\text{quantity of environmentally detrimental emissions or waste}}{(\text{amount of environmentally harmful emissions or wastet})} * 100$	This equation quantifies the extent of an organization's impact on the environment.	The smaller the percentage, the smaller the environmental impact.
Ecological balance indicator	It is possible to compute using a specific array of markers that mirror the effectiveness of vital elements of sustainable progress, encompassing economic productivity, social accountability, and ecological preservation.	This indicator assesses the extent to which an organization incorporates the principles of sustainable development into its actions and strategies.	The higher the index, the greater the organization's influence on sustainability.

Source: created by the authors.

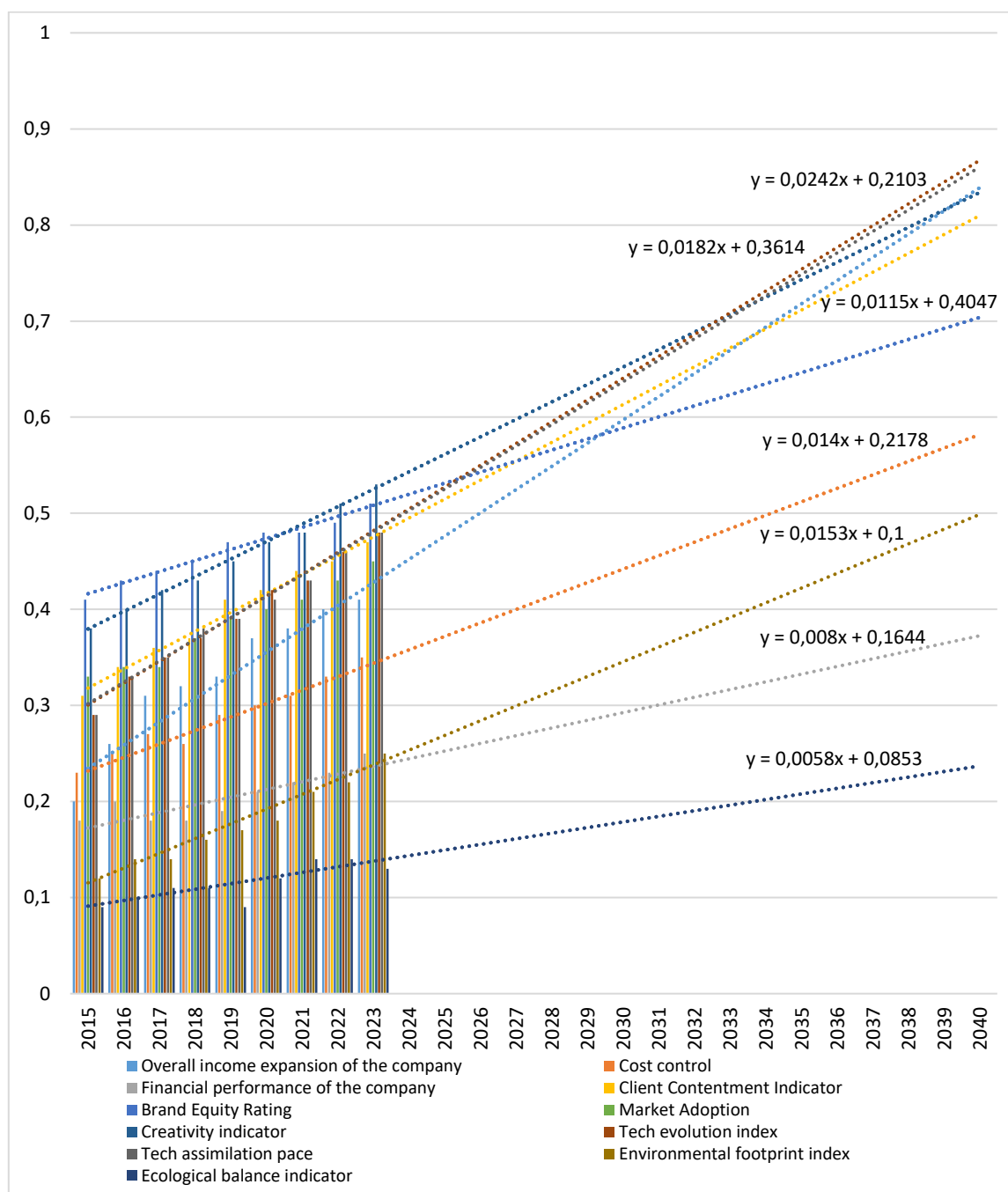


Figure 1. Based on the analysis of the provided statistics, here are the results of implementing digital technologies by the company

Source: Created by the authors.

7. Creativity indicator: The Creativity indicator has shown a positive trend, indicating that digital technologies have fostered innovation and creative thinking within the company.

8. Tech evolution index: The Tech evolution index has seen steady growth, reflecting the company's continuous advancement and adaptation to technological advancements.

9. Tech assimilation pace: The Tech assimilation pace has improved over time, suggesting that the company has been successful in integrating new technologies into its operations effectively.

10. Environmental footprint index: The Environmental footprint index has shown a slight decrease, indicating that the implementation of digital technologies has helped reduce the company's environmental impact to some extent.

11. Ecological balance indicator: The Ecological balance indicator has remained relatively stable, suggesting that while digital technologies have contributed to improving certain environmental aspects, there is still room for further enhancement in maintaining ecological balance.

Overall, the analysis indicates that the implementation of digital technologies by the company has resulted in positive outcomes across various aspects such as financial performance, customer satisfaction, brand equity, and technological advancement.

6. Conclusions

A study of the latest trends in digital business transformation has identified the main factors that influence the success of a digital strategy. Among them, it is important to focus on effective cost management, improving customer satisfaction, strengthening the brand, adapting to changes in the business environment, and proactively adopting innovative approaches. Based on these findings, it is recommended that digital strategies be implemented by implementing effective management tools, improving customer service, investing in brand development, and continually updating a company's technology stack. Such an approach will help companies ensure their competitiveness and successfully adapt to the rapidly changing business environment in the era of digital innovation. The study confirms that digitization has a significant positive impact on corporate management. Overall profit growth, improved cost control, increased customer satisfaction, and enhanced brand appeal are evidence of successful digital transformation strategies. Furthermore, the positive trends in the Market Adaptation Index and Technology Evolution Index indicate the company's high responsiveness to change and ability to quickly adapt to new market requirements. Furthermore, the decrease in environmental impact indicates that the adoption of digital technology can contribute to more sustainable and environmentally friendly business practices. Overall, this study confirms the importance and effectiveness of integrating digital innovation into a company's strategic planning and operations in order to gain competitive advantage and ensure sustainable development in today's business environment.

References

1. Massa, S., Annosi, M. C., Marchegiani, L., & Messeni Petruzzelli, A. (2023). Digital technologies and knowledge processes: new emerging strategies in international business. A systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 330-387. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0993>
2. Holopainen, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2024). The effects of digital business strategy on the collaboration performance of companies: the moderating effect of digitally enabled performance measurement. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, 6(1), 64-81. <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-04-2023-0040>
3. Bejlegaard, M., Sarivan, I.-M., & Waehrens, B. V. (2021). The influence of digital technologies on supply chain coordination strategies. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 14(4), 636-658. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-11-2019-0063>
4. Holopainen, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2023). Facilitating performance measurement and management through digital business strategy. *Measuring Business Excellence*, 27(2), 246-260. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2022-0015>
5. Beliaeva, T., Ferasso, M., Kraus, S., & Damke, E. J. (2020). Dynamics of digital entrepreneurship and the innovation ecosystem: A multilevel perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(2), 266-284. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2019-0397>
6. Raji, I. O., Shevtshenko, E., Rossi, T., & Strozzi, F. (2021). Industry 4.0 technologies as enablers of lean and agile supply chain strategies: an exploratory investigation. *The International Journal of Logistics Management*, 32(4), 1150-1189. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2020-0157>
7. Kocaoglu, B., & Kirmizi, M. (2024). Prescriptive digital transformation maturity model: a development and validation study. *Kybernetes*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0243>
8. Begnini, S., Oro, I. M., Tonial, G., & Dalbosco, I. B. (2023). The relationship between the use of technologies and digitalization strategies for digital transformation in family businesses. *Journal of Family Business Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2023-0087>
9. Berman, S., & Dalzell-Payne, P. (2018). The interaction of strategy and technology in an era of business re-invention. *Strategy & Leadership*, 46(1), 10-15. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2017-0096>
10. Vasilev, V., Stefanova, D., & Popescu, C. (2023). Human Capital Management and Digitalization – From Good Practices and Traditions to Sustainable Development. In: Akkaya, B., Apostu, S. A., Hysa, E. and Panait, M. (Ed.),

- Digitalization, Sustainable Development, and Industry 5.0. (pp. 41-65). Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-190-520231004>
11. Machado, C. G., Winroth, M., Almström, P., Ericson Öberg, A., Kurdve, M., & AlMashalah, S. (2021). Digital organisational readiness: experiences from manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 167-182. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2019-0188>
 12. Katsikeas, C., Leonidou, L., & Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405-424. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>
 13. Jemine, G., & Pichault, F. (2023). Behind the Scenes of Strategy: Middle-management Tactics for Shaping Digital Transformation. In: Andersen, T. J. (Ed.), *Responding to Uncertain Conditions: New Research on Strategic Adaptation (Emerald Studies in Global Strategic Responsiveness)*. (pp. 41-63). Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-964-220231003>
 14. Gomez-Trujillo, A. M., & Gonzalez-Perez, M. A. (2022). Digital transformation as a strategy to reach sustainability. *Smart and Sustainable Built Environment*, 11(4), 1137-1162. <https://doi.org/10.1108/SASBE-01-2021-0011>
 15. Svensson, G., & Padin, C. (2021). The role of spinoffs and tradeoffs of business-driven sustainable development in the marketplace. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(3), 505-521. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2019-0368>
 16. Wallin, J., Parida, V., & Isaksson, O. (2015). Understanding product-service system innovation capabilities development for manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(5), 763-787. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2013-0055>
 17. Lindholm, A., Laine, T. J., & Suomala, P. (2017). The potential of management accounting and control in global operations: Profitability-driven service business development. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(2), 496-514. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2016-0106>
 18. Costa e Silva, S., & Elo, M. (2018). New Digital Layers of Business Relationships – Experiences from Business-To-Business Social Media. In: van Tulder, R., Verbeke, A. and Piscitello, L. (Ed.), *International Business in the Information and Digital Age (Progress in International Business Research)*. (Vol. 13), (pp. 217-241). Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/S1745-886220180000013010>
 19. Nasiri, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Digital orientation, digital maturity, and digital intensity: determinants of financial success in digital transformation settings. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 274-298. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2021-0616>
 20. Sakas, D., Vlachos, D., & Nasiopoulos, D. (2014). Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology. *Journal of Systems and Information Technology*, 16(3), 187-209. <https://doi.org/10.1108/JSIT-01-2014-0005>
 21. Wyer, P., Barrett, B., & Biginas, K. (2022). Towards Understanding of Best Small Business Strategic Management Practice. In: Biginas, K., Sindakis, S., Koumproglou, A., Sarantinos, V. and Wyer, P. (Ed.), *Small Business Management and Control of the Uncertain External Environment (Advanced Strategies in Entrepreneurship, Education and Ecology)*. (pp. 15-35). Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-624-220211002>
 22. Wyer, P., Koumproglou, A., & Bowman, S. (2022). The Finer Micro-level Detail of Small Business Strategic Management. In: Biginas, K., Sindakis, S., Koumproglou, A., Sarantinos, V. and Wyer, P. (Ed.), *Small Business Management and Control of the Uncertain External Environment (Advanced Strategies in Entrepreneurship, Education and Ecology)*. (pp. 37-58). Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-624-220211003>
 23. Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272-286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
 24. Markides, C. C. (2015). Research on Business Models: Challenges and Opportunities. *Business Models and Modelling (Advances in Strategic Management)*. (Vol. 33), (pp. 133-147). Emerald Group Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033004>
 25. Varadarajan, R. (2018). Innovation, Innovation Strategy, and Strategic Innovation. *Innovation and Strategy (Review of Marketing Research)*. (Vol. 15), (pp. 143-166). Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/S1548-643520180000015007>



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Управління обслуговуванням клієнтів на основі маркетингової концепції

Руслан В. Бойко ^{1*} ● Зінаїда М. Андрушкевич ²

¹ Хмельницький національний університет (Україна). Доцент кафедри маркетингу, к. е. н., доцент.

² Хмельницький національний університет (Україна). Доцент кафедри маркетингу, к. е. н., доцент.

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

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.07](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.07)

Авторське право

© 2025 авторів



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



У статті досліджено актуальні проблеми обслуговування клієнтів, що є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності організацій. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю інтеграції маркетингових концепцій у діяльність підприємств, зокрема страхових компаній, для привернення та утримання клієнтів, збільшення прибутків і зміцнення позицій на ринку. У роботі проаналізовано різні підходи до обслуговування клієнтів із застосуванням маркетингової концепції, зокрема зазначено, що в науковому середовищі не існує єдиного тлумачення цього поняття. Доведено, що успішна маркетингова стратегія базується на наданні персоналізованого обслуговування, орієнтованого на задоволення індивідуальних потреб клієнтів. У статті сформульовано основні принципи, які мають лежати в основі маркетингової діяльності страховика, зокрема: глибоке дослідження ринку, реагування на потреби клієнтів, впровадження інновацій і вплив на формування попиту. Визначено ключові завдання для відділів маркетингу, такі як підвищення конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу компанії, задоволення попиту на страхові послуги та співпраця з посередниками. Особливу увагу приділено управлінню обслуговуванням клієнтів на основі концепції маркетингу відносин. Розглянуто суть цієї концепції у контексті страхових послуг, що передбачає встановлення довгострокових партнерських відносин із клієнтами. У статті проаналізовано сучасні стратегії та інструменти, такі як ціновий маркетинг, онлайн-інструменти, програми лояльності й крос-продажі, які сприяють підвищенню ефективності обслуговування. Висновки підкреслюють важливість інтеграції персоналізованого підходу до роботи з клієнтами, інноваційних технологій і побудови довготривалих відносин для підвищення конкурентоспроможності страхових компаній і сталого розвитку галузі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

маркетингова концепція, обслуговування клієнтів, страхова організація, маркетинг відносин, ціновий маркетинг.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



Customer Service Management Based on a Marketing Concept

Ruslan Boiko ^{1*} ● Zinayida Andrushkevych ²

¹ Khmelnytskyi National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Marketing, PhD in Economics, Associate Professor.

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

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

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.07](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.07)

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)*



The article examines the current problems of customer service, which is a key element of increasing the competitiveness of organizations. The relevance of the study is due to the need to integrate marketing concepts into the activities of enterprises, in particular insurance companies, in order to attract and retain customers, increase profits and strengthen market positions. The article analyzes various approaches to customer service using the marketing concept, and notes that there is no single interpretation of this concept in the scientific community. It is proved that a successful marketing strategy is based on the provision of personalized service aimed at meeting individual customer needs. The article formulates the basic principles that should underlie the insurer's marketing activities, in particular: in-depth market research, response to customer needs, introduction of innovations and influence on demand formation. The author identifies key tasks for marketing departments, such as increasing competitiveness, creating a positive image of the company, meeting the demand for insurance services and cooperation with intermediaries. Particular attention is paid to customer service management based on the concept of relationship marketing. The essence of this concept in the context of insurance services is considered, which involves establishing long-term partnerships with customers. The article analyzes modern strategies and tools, such as price marketing, online tools, loyalty programs and cross-selling, which contribute to improving the efficiency of service. The conclusions emphasize the importance of integrating a personalized approach to customer service, innovative technologies, and building long-term relationships to increase the competitiveness of insurance companies and the sustainable development of the industry.

KEYWORDS

marketing concept, customer service, insurance organization, relationship marketing, price marketing.

1. Вступ

В економічній теорії послугою є особливий вид споживчої вартості, який проявляється у процесі праці і приносить певний корисний ефект, що задовольняє потреби індивіда та суспільства в цілому. Страховий маркетинг займається наданням послуг, які не мають матеріальної форми. Маркетинг у сфері страхування має свої специфічні риси через складність страхових продуктів та їхнє нерозуміння з боку клієнтів. Однак за умови правильно розробленої маркетингової стратегії є можливість кращим чином залучати та утримувати клієнтів, збільшувати доходи і підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку для страхових компаній.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та насиченості ринку саме споживачі стали головним джерелом створення вартості, а їхній вибір є важливим інвестиційним фактором, що визначає ефективність страхової діяльності. Для підвищення конкурентоспроможності компанії важливо зосередитися на наданні високоякісного персоналізованого обслуговування.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових праць, присвячених обслуговуванню клієнтів із застосуванням концепції маркетингу, демонструє наявність різних підходів. Проведене дослідження дозволило виявити, що серед науковців не існує однозначного тлумачення даної категорії.

Згідно з думкою однієї групи дослідників, під категорією послуги вважається зміна стану особи або товару, що належить будь-якій економічній одиниці. Дана зміна здійснюється внаслідок діяльності іншої економічної одиниці на основі попередньої згоди. Таке трактування дозволяє розглядати послугу як конкретний результат економічно корисної діяльності, що є товаром або власне самою діяльністю [3; 4; 6].

Прихильники іншої точки зору визначають послуги як усі види корисної діяльності, що не призводять до створення матеріальних цінностей. Основним критерієм у цьому випадку є нематеріальний характер продукту, що виникає під час надання послуги [5; 10; 13]. Тож корисність послуги в даному випадку проявляється як процес діяльності, а не як об'єкт. Зазвичай споживання послуги здійснюється одночасно з її створенням.

3. Постановка завдання

Метою даного дослідження є наукове обґрунтування і розробка підходів відносно управління обслуговуванням клієнтів на основі маркетингової концепції. Основна увага сконцентрована на виявленні ключових проблем та перешкод, що перешкоджають успішному їх застосуванню на практиці, а також розробці практичних рекомендацій для вдосконалення їх надання.

4. Методи та матеріали

Методи, використані у цій статті, включають аналіз наукових і практичних підходів до маркетингових стратегій, оцінку сучасних трендів розвитку цифрового маркетингу, а також порівняльний аналіз успішних кейсів компаній. Автори застосовують метод узагальнення для виявлення ключових факторів успіху в цифрових комунікаціях і стратегічному управлінні брендом. Використано також метод системного підходу для аналізу взаємодії між традиційними і цифровими каналами маркетингу. Емпіричний аналіз включає розгляд статистичних даних та дослідження поведінки споживачів у цифровому середовищі. Стаття пропонує рекомендації для оптимізації маркетингових стратегій на основі отриманих висновків.

5. Результати та обговорення

У практичній діяльності сфера послуг охоплює безліч різних видів активностей, що зумовлює значне їх різноманіття. Іноді послуга супроводжується певним товаром з різним

ступенем матеріальності, таким як звіт за результатами перевірки, комп'ютерна програма, заміна деталей під час ремонту обладнання тощо.

Послуги поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні послуги включають діяльність, яка передбачає витрати праці і створення конкретних матеріальних благ. Натомість нематеріальні послуги орієнтовані на задоволення особистих потреб споживачів. Характерними ознаками нематеріальних послуг є їхня невідчутність (нематеріальний характер), нерозривний зв'язок із джерелом надання, неоднорідність (змінний характер) та неспроможність до збереження [4]. В даному аспекті виробництво і споживання послуг є тісно взаємопов'язаним (рис. 1).

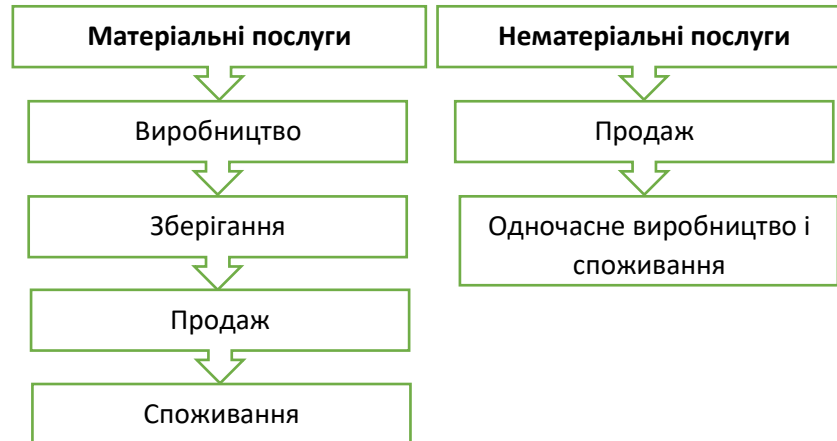


Рис. 1. Взаємозв'язок виробництва та споживання матеріальних і нематеріальних послуг

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [3–6].

Визначною конкурентною перевагою підприємств, які надають послуги, являється високий кваліфікаційний рівень їх працівників. Клієнт часто сприймає продавця послуг в якості експерта, довіряючи його компетенції. Одна з характерних рис послуг – їхня неоднорідність (змінюваність). Вона є наслідком того, що процес виробництва та споживання послуг здійснюється одночасно [5]. Змінюваність послуг залежить від стандартів обслуговування, які діють на підприємстві, а також від сукупності підсистем і елементів, що складають цю систему. Іншими словами, визначальним в даному аспекті є рівень сервісу конкретного підприємства, яке надає послугу.

Сфера страхового маркетингу зосереджена на наданні нематеріальних послуг. Маркетинг у страхуванні має свої особливості через складність страхових продуктів та труднощі їхнього розуміння клієнтами. Однак правильне застосування маркетингової стратегії може допомогти страховим компаніям залучати й утримувати клієнтів, збільшувати прибутки та підвищувати власну конкурентоспроможність [2].

Ефективність страхового маркетингу, що заснований на маркетинговій концепції, визначається глибоким розумінням потреб та поведінки цільової аудиторії, розробкою страхових продуктів і послуг, що відповідають їхнім вимогам, а також наданням високоякісного та ефективного обслуговування. Водночас, розвиток технологій і зміни споживчих потреб вимагають від страхових компаній постійного вдосконалення маркетингових стратегій [12].

Для оцінки сучасних тенденцій розвитку страхового маркетингу важливе значення мають принципи, на яких базується маркетингова діяльність. Зокрема, маркетингова діяльність страховика має ґрунтуватися на таких основних принципах:

- глибоке і всебічне дослідження стану ринку та конкурентної ситуації, а також вимог споживачів;
- реагування на запити клієнтів;
- вплив на формування споживчого попиту;
- впровадження новацій [1].

Згідно з принципами страхового маркетингу основними завданнями для відділу маркетингу є:

- забезпечення визначеного рівня прибутковості для страхової компанії;

- підтримка конкурентоспроможності страхової організації;
- сприяння формуванню позитивного іміджу компанії;
- максимально повне задоволення попиту клієнтів;
- створення умов з метою ефективної співпраці з посередниками (як страховими, так і нестраховими);
- вирішення комплексу проблем страхової компанії [13].

Завдання страхового маркетингу визначають маркетингову стратегію страховика. Одним з основних інструментів реалізації цієї стратегії являється розробка і впровадження інноваційних страхових продуктів.

Для вдосконалення діяльності в області страхового маркетингу важливого значення набуває управління обслуговуванням клієнтів, яке засноване на маркетинговій концепції та застосуванні маркетингу відносин [5]. Це дозволяє не лише залучити нових клієнтів, але й зберігати лояльність існуючих, створюючи довгострокові партнерські відносини.

Стосовно самого поняття «маркетинг відносин» зауважимо, що існує велика кількість підходів до його визначення. Вважаємо, що найбільш вдалим серед них є наступне: «Маркетинг відносин – це особлива форма роботи страхової організації з клієнтами стосовно найповнішого задоволення їх потреб у сфері страхування, встановлення та підтримка довгострокових та взаємовигідних відносин між страховою організацією та споживачами і спрямованість установи на утримання вже існуючих клієнтів» [3].

На сучасному етапі вибір клієнтів часто стає визначальним фактором для результативної діяльності страховика та його успіху на ринку. Тобто, саме споживачі являються основним джерелом створення споживчої вартості. Тому їх вибір – цінна інвестиція, що безпосередньо визначає ефективність на ринку.

З метою глибшого розуміння сутності маркетингу відносин у страховому бізнесі виявляється за доцільне розгляд основних особливостей цієї концепції:

- орієнтація страхової компанії на комплексну взаємодію з клієнтами, підтримку постійних відносин, встановлення зворотнього зв'язку;
- забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів;
- персональний підхід до визначення процентних ставок, тарифів, асортименту страхових продуктів;
- корпоративна філософія, орієнтована на клієнта;
- запровадження сучасних технологій.

Важливо зазначити, що в основі концепції маркетингу відносин лежить принцип персоналізованого обслуговування та створення довготривалих відносин між страховиком та його клієнтами. Це дозволяє поступово забезпечити стійке положення страховика на ринку.

За думкою співробітників компанії "A.T. Kearney Paris" Ж.-Е. Мерс'є та Ж.-Е. Пісіні, сфера страхового маркетингу переживає переворот, який пов'язаний із реалізацією стратегії задоволення потреб клієнтів [7]. Відповідно до проведених ними розрахунків, страхові компанії, які впровадять згадану стратегію, можуть підвищити рентабельність своєї діяльності в розрахунку на одного клієнта вдвічі. Це може бути досягнути за рахунок:

- маркетингу, який враховує життєвий цикл клієнта – на 25–50 %;
- стратегії залучення та утримання клієнтів – на 20–40 %;
- використання альтернативних каналів реалізації – на 5–10 % [11].

Але завжди має місце наявність чинників, що зменшують ефективність його застосування. Зокрема, низькі витрати на маркетинг (в страхових компаніях вони складають менше 2 % від величини загальних витрат у порівнянні з 15 % на підприємствах, які спеціалізуються на споживчих товарах) [8].

Запропоновані закордонними експертами стратегії для підвищення ефективності страхового маркетингу орієнтовані на створення позитивного іміджу підприємству. Вони включають впровадження сучасних методів організації та управління відносинами між страховими компаніями та клієнтами. Практичним результатом цього є використання автоматизованого обладнання у страхових відділеннях та активний розвиток різноманітних форматів дистанційного обслуговування.

Сучасні страхові компанії застосовують широкий спектр стратегій та інструментів для більшого ступеня залучення клієнтів і покращення їх обслуговування, серед яких:

- онлайн-маркетинг: використання соціальних мереж, електронної пошти, пошукових систем та інших цифрових каналів. Інноваційні технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання, дозволяють створювати індивідуальні пропозиції, фокусуючись на віртуальних продажах, які допомагають зменшити витрати на залучення клієнтів та підвищити прибутковість;

- контент-маркетинг: створення інформативного та корисного контенту, що допомагає клієнтам краще зрозуміти суть страхових продуктів (блоги, відео, інфографіки, інструкції);

- партнерство: співпраця з іншими підприємствами для залучення нових клієнтів (наприклад, взаємодія зі сферами автодилерства для оформлення страхового полісу разом з купівлею автомобіля);

- крос-продажі: пропозиція додаткових страхових продуктів, які можуть зацікавити клієнтів поряд із основним продуктом (страхування авто, житла, здоров'я);

- брендування: інвестиції у підвищення впізнаваності та репутації бренду через різні медіа канали (телебачення, радіо, зовнішня реклама, Інтернет);

- програми лояльності: надання знижок, бонусів та привілеїв для того, щоб залучити нових клієнтів й утримати існуючих;

- розвиток страхових продуктів: вивчення потреб клієнтів через дослідження та створення продуктів, що відповідають їх очікуванням і запитам.

Ці заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності страхових компаній та покращення клієнтського досвіду.

Завдання страхового маркетингу формують основу маркетингової стратегії страхової компанії. Одним із ключових аспектів управління клієнтським обслуговуванням у межах маркетингової концепції являється ціновий маркетинг, адже ціна страхового продукту безпосередньо впливає на:

- тарифи страхових послуг;
- рівень попиту поміж потенційних клієнтів;
- прибутковість і конкурентоспроможність компанії.

Вибір і розробка цінової стратегії залежать від таких факторів:

- структура, якість і збалансованість страхового портфеля, які визначають оптимальне співвідношення ризиків і доходів;

- сегментування та позиціонування послуги як інноваційної, що дозволяє виокремити її ключові переваги на ринку;

- вартість і життєвий цикл послуги, що визначають оптимальну цінову політику на кожному етапі її розвитку.

Ці елементи забезпечують ефективність маркетингової стратегії та сприяють досягненню стратегічних цілей страхової компанії.

Цінова стратегія страхової компанії, відповідно до принципів класичної маркетингової концепції, повинна збалансовувати інтереси як самої компанії, так і її клієнтів. З цією метою необхідно виконати низку ключових завдань:

- дотримання оптимального співвідношення ціни та якості: забезпечення доступності страхового продукту за умови збереження його високої якості для клієнтів;

- запровадження гнучкої моделі обслуговування клієнтів: розробка якісного підходу до взаємодії з клієнтами, який включає не лише процес продажу страхових послуг, але й оперативне та повне виконання всіх прийнятих на себе зобов'язань, зокрема страхових виплат [9].

Дотримання страховою компанією своїх обіцянок у встановлені терміни та в повному обсязі має важливе значення для формування позитивного іміджу, зміцнення репутації та стимулювання попиту на її послуги.

Сьогодні ключову роль в управлінні страховою компанією відіграють принципи маркетингу, спрямовані на досягнення максимального прибутку. Ефективність роботи страхової компанії безпосередньо залежить від впровадження та використання маркетингових інструментів. Актуальність застосування маркетингової концепції пояснюється високим рівнем конкуренції на ринку. Для забезпечення конкурентоспроможності компанія повинна володіти достатньою інформацією для аналізу ринкової ситуації. Це передбачає глибоке знання теоретичних основ і практичних аспектів маркетингу, адаптованих до специфіки страхової

галузі. Така орієнтація дозволяє страховим компаніям швидко реагувати на зміну ринкових умов, формувати конкурентні переваги та задовольняти потреби клієнтів на високому рівні.

За дослідженням науковців виділяються три основних етапи маркетингової діяльності, які є основою для досягнення цілей страхової компанії:

- передплановий аналіз: вивчення ринкової ситуації, аналіз конкурентів, оцінка потреб клієнтів і визначення ключових трендів на ринку;
- визначення цільових ринків і стратегічних напрямків. Даний етап включає:
- сегментацію ринку для визначення пріоритетних груп клієнтів;
- розробку стратегічних альтернатив розвитку компанії;
- формування ключових конкурентних переваг;
- прийняття рішень щодо позиціонування продуктів та послуг;
- розробка програм маркетингу: створення конкретних заходів і тактичних планів для реалізації обраної стратегії, включаючи програми просування, ціноутворення, комунікації з клієнтами та вдосконалення сервісу.

Планування маркетингової діяльності під час управління обслуговуванням клієнтів передбачає деталізацію стратегічного плану через складання конкретних заходів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів.

Для підвищення ефективності управління обслуговуванням клієнтів та забезпечення засвоєння працівниками страхових компаній нових технологічних прийомів діяльності виявляється за доцільне впровадження системи неперервного навчання персоналу та формування команди однодумців [10]. Це передбачає наступні кроки:

- залучення працівників до планування: організація обговорень перспективних маркетингових планів з усіма співробітниками, щоб підвищити їхню відповідальність за їх реалізацію;
- регулярне інформування: забезпечення прозорості у реалізації планів через проведення загальних зборів чи використання внутрішніх комунікаційних платформ;
- зворотний зв'язок: налагодження зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, щоб забезпечити обмін ідеями, пропозиціями та вирішення проблем;
- корпоративна культура: формування базису корпоративної культури, яка сприяє згуртованості колективу, зосередженості на якості обслуговування клієнтів і спільному досягненні цілей компанії.

Такий підхід дозволить не лише підвищити ефективність управління клієнтським обслуговуванням, але й створити мотивований, компетентний та згуртований колектив.

Управління обслуговуванням клієнтів із застосуванням маркетингової концепції здійснюється за такою схемою:

- створення маркетингового відділу, визначення завдань, рівней відповідальності, розподілу та делегування повноважень;
- проведення зовнішнього аналізу, дослідження ринку в цілому, аналіз конкурентів, сегментування ринку;
- виконання внутрішнього аналізу, оцінка можливостей компанії для реалізації асортименту страхових продуктів;
- розробка маркетингової стратегії та комплексу заходів;
- реалізація маркетингової концепції;
- оцінка досягнутих результатів.

Отже, розробка маркетингової концепції є процесом, спрямованим на допомогу потенційним клієнтам у розумінні переваг і принципів страхування, а також в оцінці страхових послуг. Розробка маркетингової концепції є необхідною умовою для орієнтації діяльності страхової компанії із врахуванням потреб та вимог споживачів. Що стосується стратегії маркетингових дій підприємства, то вона передбачає наступні ключові напрямки: розвиток бренду та іміджу підприємства; визначення цільової аудиторії; створення страхового продукту, що відповідає потребам цільової аудиторії; вибір найефективніших каналів просування.

Заключним етапом впровадження маркетингової стратегії в діяльність страховика є оцінка результатів. Процес оцінки та контроль виконання плану реалізації розробленої концепції буде значно ефективнішим, якщо встановити чітко визначені критерії досягнення

результатів. В ході реалізації комплексу заходів потрібно постійно здійснювати аналіз результатів просування та коригувати подальші дії відповідно до поточної ситуації.

Взаємовідносини між страховою компанією та її клієнтами повинні бути орієнтовані на довгострокову співпрацю, а не обмежуватися підписанням першої угоди. Уже під час першого звернення клієнта, на етапі підготовки та укладання першого договору страхування є можливість зібрати, проаналізувати та систематизувати інформацію відносно клієнта, що дозволить надалі враховувати його особисті характеристики, уподобання та потреби. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству важливо зосередитись на наданні високоякісного персоналізованого обслуговування.

6. Висновки

Страховий маркетинг є сферою взаємодії, де надаються послуги нематеріального характеру. Маркетинг в страховій діяльності має свої специфічні риси через складність страхових продуктів і їхню важку доступність для розуміння клієнтами. Однак, впровадження ефективної маркетингової стратегії дозволяє страховим компаніям залучати та утримувати клієнтів, підвищувати власну прибутковість і конкурентоспроможність.

В умовах жорсткої конкуренції та насиченості ринку саме споживачі виступають основним джерелом створення вартості, а їхній вибір є важливою інвестицією, що визначає ефективність діяльності компанії.

Взаємовідносини між страховою компанією та її клієнтами повинні бути спрямовані на довгострокову співпрацю, а не обмежуватись підписанням першої угоди. Уже під час першого звернення клієнта, підготовки та укладання першого договору страхування можна зібрати, проаналізувати й систематизувати інформацію про клієнта, що дозволить надалі враховувати його особисті характеристики, уподобання та потреби. Для підвищення конкурентоспроможності компанії важливо зосередитись на наданні високоякісного персоналізованого обслуговування.

References

1. Atiushkina, V. V. (2020). Methods of reducing marketing risks of an insurance company. *Marketing and Digital Technologies*, 4(1), 73–87. <https://doi.org/10.15276/mdt.4.1.2020.6> (in Ukrainian)
2. Bratyuk, V. P., & Yasyuk, A. S. (2021). Advantages and disadvantages of Internet insurance in Ukraine. In *Financial regulation of shifts in the economy of Ukraine* [Conference proceedings, Mukachevo, March 24, 2021] (pp. 84–86). Mukachevo State University. <https://surl.li/awjzhy> (in Ukrainian)
3. Ivanechko, N. (Ed.), Borysova, T., Protsyshyn, Y., et al. (2021). *Marketing: A textbook*. West Ukrainian National University (in Ukrainian)
4. Ivanova, L. O., Semak, B. B., & Vovchanska, O. M. (2018). *Service marketing: A textbook*. Publishing House of Lviv Trade and Economic University (in Ukrainian)
5. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley. <https://surl.li/rummfz>
6. Kovalchuk, S. V. (Ed.), Karpenko, V. L., Koval, L. M., Boiko, R. V., Bychikova, L. A., et al. (2017). *Marketing: A textbook*. Novyi Svit – 2000 (in Ukrainian)
7. Martensen, H. (2018). 7 marketing ideas for insurance agents in 2018. *OutboundEngine*. <https://www.outboundengine.com/blog/7-marketing-ideas-for-insurance-agents-in-2018>
8. Ponomaryova, O. B., Vorobiova, T. R., & Saienko, L. A. (2016). Problems and prospects of insurance marketing development in Ukraine. *Young Scientist*, 12(39), 839–842. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/201.pdf> (in Ukrainian)
9. Seliverstova, L. S. (2018). Trends in the development of the Ukrainian insurance market. *Goods and Markets*, (1), 135–144. [http://tr.knute.edu.ua/files/2018/01\(25\)/13.pdf](http://tr.knute.edu.ua/files/2018/01(25)/13.pdf)
10. Seliverstova, L. S., & Tkachenko, N. V. (2020). Trends in the development of the Ukrainian insurance market. *Investments: Practice and Experience*, (3), 10–14. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.3.10>
11. Statistics of the insurance market of Ukraine. (n.d.). [Electronic resource]. Retrieved from <https://forinsurer.com>
12. Zaburmekha, Y. M. (2014). Marketing of insurance innovations. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics*, (811), 137–141. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_22 (in Ukrainian)
13. Zwier, S. (2021). Insurance-based marketing (IBM): A prevalent marketing strategy. *Journal of Financial Services Marketing*, (26), 160–168. <https://doi.org/10.1057/s41264-021-00090-4>



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Вплив культурних особливостей на організацію сервісу у готельно-ресторанному бізнесі в Україні

Наталія М. Середа  ¹ *

¹ Херсонський державний аграрно-економічний університет (Україна). Доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, к. е. н., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: nataliyasereda25@gmail.com

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3083-6018/2025.1.08 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	Стаття присвячена дослідженню впливу культурних особливостей на організацію сервісу в готельно-ресторанному бізнесі на прикладі України. Вона висвітлює актуальність урахування крос-культурних факторів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому світі. Мета дослідження – проаналізувати вплив культурних особливостей на організацію сервісу в готельно-ресторанному бізнесі України з метою вдосконалення управління міжкультурною взаємодією та забезпечення високого рівня обслуговування. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема теоретичний аналіз для узагальнення концептуальних підходів до культурної різноманітності, порівняльний метод для визначення відмінностей у стандартах обслуговування різних країн. Результати дослідження показують, що культурні особливості значною мірою впливають на формування ринкових стратегій підприємств та їх взаємодію з клієнтами. Зокрема, адаптація сервісних стандартів до культурних відмінностей сприяє зміцненню позицій підприємств на ринку та відповідає глобальним очікуванням клієнтів. Зроблено висновок, що використання різних підходів до крос-культурної взаємодії дозволяє поглиблено аналізувати культурні відмінності, що сприяє підвищенню ефективності комунікації та якості обслуговування. Дослідження показало, що успішне управління культурною різноманітністю персоналу є ключовим фактором у покращенні якості сервісу. Наприклад, у країнах із різним рівнем життя, таких як Японія чи США, відмінності у культурних підходах до обслуговування формують різні очікування клієнтів. Належне врахування цих особливостей дозволяє покращити сервіс та підвищити задоволеність гостей. Практичне значення дослідження полягає у використанні його результатів для розробки інструментів управління міжкультурною взаємодією, які можуть бути впроваджені в діяльність готельно-ресторанних підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

культурні особливості, міжкультурна взаємодія, готельно-ресторанний бізнес, управління сервісом, клієнтоорієнтованість.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



The Impact of Cultural Characteristics on Service Organization in the Hotel and Restaurant Business in Ukraine

Nataliia Sereda  ¹*

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

* **Corresponding Author**, e-mail: nataliyasereda25@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.08](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.08)

Copyright © 2025
by author



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



The article focuses on examining the impact of cultural characteristics on service organization in the hotel and restaurant business in Ukraine. It highlights the importance of considering cross-cultural factors to ensure the competitiveness of enterprises in a globalized world. The aim of the study is to analyze the influence of cultural characteristics on service organization in Ukraine's hotel and restaurant business in order to improve the management of intercultural interaction and ensure a high level of service quality. The scientific research employed general scientific methods of cognition, including theoretical analysis to generalize conceptual approaches to cultural diversity and a comparative method to identify differences in service standards across various countries. The study results demonstrate that cultural characteristics significantly influence the formation of market strategies for enterprises and their interaction with clients. Specifically, adapting service standards to cultural differences strengthens the market positions of enterprises and aligns with global customer expectations. The conclusion is made that employing various approaches to cross-cultural interaction enables an in-depth analysis of cultural differences, which contributes to improving communication efficiency and service quality. The study revealed that effective management of cultural diversity among staff is a key factor in enhancing service quality. For instance, in countries with different living standards, such as Japan and the USA, cultural differences in approaches to service shape varying customer expectations. Proper consideration of these features allows for service improvements and increased guest satisfaction. The practical significance of the study lies in applying its results to develop tools for managing intercultural interaction, which can be implemented in the operations of hotel and restaurant enterprises.

KEYWORDS

cultural characteristics, intercultural interaction, hotel and restaurant business, service management, customer orientation.

1. Вступ

Глобалізація в сучасному світі впливає на численні аспекти економічного та соціального життя, в тому числі й на готельно-ресторанний бізнес. В Україні цей сектор демонструє значний розвиток і зіткнення з культурною різноманітністю, що ставить перед підприємствами виклик адаптації своїх послуг до вимог міжнародних стандартів і очікувань клієнтів з різних культур. Культурні особливості впливають на організацію та якість сервісу, від способів взаємодії персоналу з клієнтами до формування внутрішніх корпоративних стандартів. Розуміння та інтеграція цих особливостей може значно підвищити конкурентоспроможність бізнесу, адже задоволення культурних потреб та очікувань гостей є ключовим у сучасних умовах інтенсивної конкуренції та високих вимог до індивідуалізації послуг. Важливість дослідження культурного впливу на готельно-ресторанний бізнес у контексті України полягає в потребі оптимізувати сервісні процеси відповідно до міжкультурних особливостей та забезпечити високий рівень гостинності.

2. Огляд літературних джерел

Питання впливу культурних особливостей на організацію сервісу у готельно-ресторанному бізнесі є достатньо дослідженим у зарубіжній науковій літературі, що підтверджується численними працями у міжнародних виданнях. Вітчизняні дослідження також торкаються цієї тематики, але їхній обсяг значно менший, що змушує українських фахівців широко використовувати зарубіжний науковий доробок. Важливий внесок у вивчення цієї проблеми зробили I.G. Shavkun та Y.S. Dybchynska [1], які акцентують увагу на ролі міжкультурної комунікації у міжнародному бізнесі, зокрема в контексті підготовки менеджерів зовнішньоекономічної діяльності. Їхня робота містить практичні рекомендації щодо адаптації сервісних практик до культурних відмінностей клієнтів. Серед зарубіжних досліджень ключовими є праці T. Fang і G.O. Faure [2], які пропонують концепцію "інь-ян" як підхід до розуміння специфіки комунікації в різних культурах. Вони підкреслюють, що ця теорія є ефективним інструментом для аналізу поведінкових патернів клієнтів у сервісній сфері. Не менш значущою є робота G. Hofstede [3], яка розглядає культуру як фундаментальний елемент, що впливає на організацію бізнес-процесів, у тому числі на управління взаємодією між клієнтами та персоналом.

G. Jogaratnam [4] у своїх дослідженнях показує, як організаційна культура впливає на ринкову орієнтацію та успішність бізнесу. Це особливо актуально для готельно-ресторанного сектору, де культура обслуговування визначає задоволення клієнтів. Значну увагу взаємозв'язку між культурними традиціями та поведінкою споживачів приділяє також M. Lynn [5], яка у своєму метааналізі розкриває, як вдячність клієнтів впливає на їхню готовність залишати чайові. E. Naumann, R. Bateman і M. Haverila [6] порівнюють сприйняття клієнтів у США та Японії, демонструючи, що культурні відмінності мають критичне значення для оцінки якості сервісу. Аналогічно P. G. Patterson і A. S. Mattila [7] досліджують, як культурна орієнтація впливає на оцінку послуг і знайомство з ними. Додатково, такі автори, як Y. Seo [8] та E. Tsang [9], зосереджуються на впливі культурних особливостей на задоволення клієнтів і прийняття бізнес-рішень, що є цінним для формування стратегій у готельно-ресторанній сфері.

Попри достатню кількість літератури, відчувається нестача систематизованого матеріалу з даної теми. Тому із використанням різних методів наукового пізнання було проаналізовано, згруповано та систематизовано інформацію, що дозволяє глибше зрозуміти вплив культурних особливостей на організацію сервісу у готельно-ресторанному бізнесі.

3. Постановка завдання

Мета статті – дослідити вплив культурних особливостей на організацію сервісу у готельно-ресторанному бізнесі в Україні. Для досягнення мети в дохід дослідження слід виконати наступні завдання: завдання дослідження: визначити культурні особливості та їх роль у сервісі; проаналізувати особливості готельно-ресторанного обслуговування в різних країнах; розглянути специфіку міжкультурного управління в готельно-ресторанному бізнесі.

4. Методи та матеріали

Методологічна основа дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує соціологічні, антропологічні, лінгвістичні, психологічні та управлінські аспекти. Цей підхід дозволяє системно аналізувати культурні особливості та їхній вплив на організацію сервісу в готельно-ресторанному бізнесі. Основні теоретичні концепції базуються на функціональному, пояснювальному та критичному підходах до вивчення крос-культурної взаємодії, що забезпечує структуроване вивчення як внутрішньої організації, так і зовнішньої взаємодії з клієнтами. У дослідженні використано низку методів, зокрема теоретичний аналіз для вивчення наукових джерел і узагальнення концептуальних підходів до культурної різноманітності. Порівняльний метод дозволив виявити відмінності у стандартах обслуговування в різних країнах. Методи систематизації та класифікації забезпечили структурування даних про управління міжкультурною взаємодією. Крім того, емпіричні методи, такі як спостереження та аналіз практичного досвіду підприємств, сприяли отриманню актуальних висновків щодо впровадження культурних особливостей у готельно-ресторанний бізнес.

5. Результати та обговорення

Культурні особливості внутрішньої організації та їх орієнтація на відповідність ринковим умовам визначають успіх готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Хоча внутрішня культура організації слугує основою для адаптації до ринку, вона може служити навіть більш надійним індикатором ефективності компанії порівняно з самою орієнтацією на ринок. Існують різні підходи до взаємодії цих факторів, однак можна стверджувати, що ринково-орієнтована поведінка часто є результатом культурних особливостей організації. В українському контексті, включення культурних особливостей як у внутрішні процеси компанії, так і в інтеракції з клієнтами, позитивно впливає на розвиток бізнесу, зміцнюючи його позиції на ринку та підвищуючи задоволеність клієнтів [4].

Культурні особливості приносять ряд переваг у готельно-ресторанну справу. Гості та персонал із різних культур приносять унікальні перспективи, що дозволяє об'єднати різноманітні ідеї та створити зв'язки. Це сприяє інтересу та взаємодії між гостями та персоналом, надаючи можливість ознайомитися з новими підходами до роботи. Покращення обслуговування клієнтів також є однією з переваг. Маючи персонал із різних культур, можна краще задовольнити потреби гостей із різних середовищ, оскільки розуміння того, що кожен гість має унікальні потреби та способи спілкування, які залежать від його культурного походження, дає перевагу над конкурентами.

Можливості для інновацій виникають завдяки різним перспективам персоналу та гостей з різних культурних середовищ, що може надихнути на впровадження нових продуктів та послуг, які можуть бути популярними в інших країнах, але ще не представлені у вашій країні.

Краще сегментування ринку можливе завдяки розумінню потреб різних культурних груп, що дозволяє адаптувати послуги та продукти до вимог ринку, розширюючи аудиторію та забезпечуючи конкурентні переваги [10].

Культурні особливості взаємодії з клієнтами та персоналом у готельно-ресторанній справі в Україні має інтегрований характер, оснований на злитті різноманітних гуманітарних наук та їх методів: лінгвістики, антропології, психології, соціології, етнології та фольклористики, що змішуються в процесі роботи. Як результат, в процесі становлення крос-культурної взаємодії поступово склалися три методологічні підходи до її вивчення: функціональний, пояснювальний та критичний. Ці підходи базуються на різних уявленнях про природу людини, людську поведінку та природу людських знань [1, с. 9].

Функціональний підхід, який сформувався в 1980-х роках, ґрунтується на методах соціології та психології. Згідно з цим підходом, культуру будь-якого народу можна описати за допомогою різних методів. Будь-які зміни в культурі також можуть бути виміряні та описані. Культура визначає поведінку та спілкування людини, і тому вони також піддаються опису та можуть бути передбачені. Основна мета цього підходу полягає в тому, щоб показати специфіку

впливу культури на комунікацію. Порівняння культурних відмінностей взаємодіючих сторін дозволяє передбачити успіх або провал їхньої комунікації.

Пояснювальний підхід акцентує на розумінні, а не на передбаченні поведінки людини. Прихильники пояснювального підходу розглядають культуру як середовище проживання людини, створене через спілкування. У рамках цього підходу використовуються методи антропології та лінгвістики: рольові ігри, спостереження та інші. Основна увага зазвичай акцентується на розумінні комунікаційних моделей всередині окремої культурної групи.

Критичний підхід зосереджується на історичному контексті комунікації, виходячи з припущення, що в спілкуванні завжди присутні силові відносини. Культура в цій перспективі розглядається як поле боротьби, місце, де численні пояснення та інтерпретації культурних явищ збираються разом і де завжди домінує сила, яка визначає культурні відмінності та характер пояснення. Вивчення кроскультурної комунікації в критичному підході має на меті не лише пояснити людську поведінку, але й змінити життя людей, навчивши їх протистояти домінуючій в культурних ситуаціях силі та більш ефективно організовувати своє спілкування з іншими людьми та культурами.

Ці підходи до крос-культурної взаємодії можуть бути використані для покращення якості сервісу в готельно-ресторанному бізнесі України, де взаєморозуміння та ефективна взаємодія з клієнтами з різних культур є ключовими факторами успіху [1, с. 10].

Щоб утримувати конкурентоздатність у світовій готельній індустрії, необхідно розвивати послуги, здатні задовольнити вимоги різноманітної клієнтури. Культура є одним із найважливіших, але водночас складних аспектів, який готельним операторам необхідно освоїти для надання якісних послуг, відповідно до потреб клієнтів, це унікальний набір поведінок та установок, які дозволяють відрізнити одну групу людей від іншої. Те, що є нормою в одній культурі, може бути неприйнятним в іншій [11].

Hofstede, G. [3] у своєму дослідженні зазначає, що для компаній у сфері обслуговування, таких як готелі чи заклади громадського харчування, важливо усвідомлювати, що уподобання клієнтів відрізняються по всьому світу. Тому надавачам послуг важливо визначити ключові фактори, які впливають на переваги клієнтів, і враховувати ці знання у своїх послугах, щоб ефективніше задовольнити культурно різноманітну клієнтуру. Культура глибоко вплетена в повсякденне життя і значно впливає на прийняття рішень, які базуються на культурному досвіді особи. Крім того, культурні особливості впливають не тільки на поведінку, але й на процеси її обґрунтування. Таким чином, унікальність кожної культури формує сприйняття якості послуг [7].

Як зазначалося раніше, культура має сильний вплив на очікування клієнтів та оцінку якості обслуговування. Клієнти з різних культурних середовищ звикли до своїх стандартів якості послуг; тому важливо досліджувати культуру обслуговування в кожній країні, що дозволяє операторам готелів визначити, чого гості з кожної культури очікують від їхніх послуг. Детальне вивчення кожної культури допомагає готельєрам та рестораторам застосовувати культурний підхід у своїх індивідуалізованих проектах послуг. Багато зусиль було приділено визначенню культурних відмінностей для кращого розуміння впливу культури на поведінку, сприйняття, норми, очікування та переконання людини. Існує багато культурних теорій, проте дві найбільш релевантні теорії культури були обрані: культура високого і низького контексту.

Сполучені Штати та Японія часто використовуються як ключові приклади для ілюстрації культурних відмінностей через їхні схожості у плані національної економіки при крайніх відмінностях у культурних цінностях. США та Японію часто використовують для пояснення цього концепту, відносини між цими двома країнами можна охарактеризувати як полярні протилежності. Зокрема, Японія – країна високого контексту, а Сполучені Штати — країна низького контексту. Такі класифікації були зроблені на основі стилів комунікації кожної країни. Наприклад, у країні низького контексту, такій як США, значення повідомлень безпосередньо походить від використаних у розмовах слів, і люди схильні виражати себе більш бізнес-орієнтовано. У культурах високого контексту міміка та обставини розмови сильно впливають на значення сказаного. Тому люди схильні обирати слова обережніше, і часто справжнє значення залишається не висловленим, але мається на увазі [10].

Японія відома своїм чудовим обслуговуванням клієнтів. Японці вважають найважливішими: швидкість, формальність та дружелюбність. Філософія обслуговування в

Японії охоплює чотири основні аспекти. Перший з них пов'язаний з економічними чинниками, такими як висока вартість життя, що неминуче змушує японців платити високу ціну за товари. Тому вони вважають, що такі нематеріальні речі, як обслуговування, повинні бути безкоштовними [12]. Через це в Японії немає культури чайових, і від постачальників послуг не очікують, що вони отримають чайові за свою роботу.

Економічний успіх Китаю забезпечив китайцям можливість подорожувати та брати участь у міжнародному спілкуванні. Китайці сьогодні розглядаються як глобальні мандрівники, оскільки Китай став економічною наддержавою. Однак, попри цей новий статус, вони зберігають свою культуру та традиції, де б не перебували. Їхні культурні переконання глибоко вкорінені у їхньому способі життя.

Китайський стиль комунікації має п'ять основних характеристик: неявна комунікація (hanxu), зосередженість на слуханні (tinghua), ввічливість у спілкуванні (keqi), внутрішнє спілкування (zijigen) та орієнтація на «збереження обличчя» (mianzi) [2].

Культура Сполучених Штатів є одним з прикладів низькоконтекстуальної культури, класифікація якої була заснована на стилі комунікації. У низькоконтекстуальних культурах значення повідомлень походять від слів, використаних у розмовах, і повідомлення є більш прямими та орієнтованими на бізнес. Люди у таких культурах вірять, що всіх потрібно ставити на рівні, що також можна описати як низьку відстань влади. У порівнянні з азійськими культурами, система цінностей у США акцентує на індивідуалізмі, самовираженні особистості, неформальності та дружелюбності. Ці цінності втілені у природі постачальників послуг [6].

У Сполучених Штатах якість сервісу часто вимірюється за тим, скільки чайових отримано від клієнтів. Культура чайових існує, оскільки це найефективніший метод оцінки послуг через їхню нематеріальність. У США чайові стали частиною соціального тиску та найпоширенішим способом вимірювання задоволення клієнтів та якості сервісу [5]. Розглянемо особливості вимог клієнтів до якості послуг готельно-ресторанного бізнесу у табл.1.

Таблиця 1. Особливості вимог клієнтів до якості послуг готельно-ресторанного бізнесу

Місце проведення	Респонденти
Хорватія	Відділ рецепції: точне бронювання, ввічливість, швидке обслуговування
Таїланд	Чистота номерів: чистота простирадл, подушок тощо
Гвадалахара, Мексика	Наявність прямого обслуговуючого персоналу, ціна
США	Загальна якість, індивідуалізація, надійність
Каїр, Єгипет	Точність будильника, чистота номерів, якість харчування та напоїв
Арканзас, США	Проживання, атракціони, оточення, харчування
Сан-Франциско, затока, загальні гості готелю	Атмосфера готелю, гостинність співробітників готелю
Південна Корея	Чистота номерів, комунікаційні навички співробітників, дружелюбність співробітників, розташування
Нова Зеландія	Робота покоївок, рецепція, харчування та напої, ціна
Норвегія	Робота покоївок, рецепція
Лахор, Пакистан	Покоївки, харчування та напої
Нью-Делі, Індія	Робота переднього офісу, харчування та напої
Китай	Чистота номерів для гостей
Північний Кіпр	Безпека, зручність, робота співробітників готелю
США	Фактори співробітників готелю
Гонконг	Якість послуг та цінності, якість додаткових продуктів, харчування та напої
Тайвань	Інноваційні послуги
Велика Британія	Вартість за гроші, гарна робота готелів (управління фізичними продуктами)
Туреччина	Послуги переднього офісу, привітання та надання інформації, швидкість реєстрації та виписки, індивідуальна увага та повага
Тайвань	Американці: здатність співробітників вирішувати проблеми та надавати відповідні послуги; японці: швидкі та ефективні навички вирішення проблем; тайванці: увага співробітників до потреб клієнтів
Велика Британія	Вартість за гроші

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [8].

Культурні особливості відіграють значну роль у готельно-ресторанній справі від самого моменту її створення. При заснуванні готелю в країні з яскраво вираженою культурою, важливо врахувати ці особливості та інтегрувати елементи, значущі для даного суспільства. Наприклад, при будівництві готелю в Італії, вкрай необхідно включити біде у ванній кімнаті, оскільки італійці використовують його щоденно, інколи навіть замість душу. У Японії, де прийнято знімати взуття перед входом у кімнату, під час будівництва готелю у цій країні може бути доцільним введення політики без взуття в приміщеннях.

Також корисно мати систему управління власністю, яка дозволить краще зрозуміти, хто ваші гості та адаптуватись до їхніх потреб. Наприклад, у гостей з технологічно розвинених культур, як-от Японія, де люди звикли до використання технологій у повсякденному житті, можна використовувати самообслуговувальні кіоски та віртуальних асистентів, що полегшить їхнє перебування та уникне мовного бар'єру, якщо ваші працівники на рецепції не володіють японською мовою.

Управління колективом із культурними особливостями є важливим завданням, що вимагає особливого підходу та забезпечує ефективність робочого процесу та якість наданих послуг. Ефективне управління таким колективом вимагає встановлення політик, які сприяють інклюзивності, проведення регулярних тренінгів для персоналу та постійне підкреслення важливості прийняття різноманітних культурних особливостей на щоденних зборах. Для зміцнення міжкультурної обізнаності можна заохочувати співробітників ділитися власним досвідом і культурними традиціями. Організація культурних вечорів чи святкових обідів, де кожен принесе страву, традиційну для своєї культури, може стати відмінним способом відзначення культурних особливостей та зміцнення командного духу.

Керівництво та персонал повинні бути повністю обізнані про важливість культурних особливостей у колективі, знаючи, що існують чіткі протоколи для розв'язання можливих конфліктів та надання підтримки в разі неповаги. Управління колективом з культурними особливостями не тільки забезпечує належне обслуговування клієнтів, але й сприяє створенню інклюзивного робочого середовища, де кожен член команди готовий впоратися з будь-якими викликами, з якими він може зіткнутися, незалежно від культурного походження гостей [11].

5. Висновки

Культурні особливості організацій відіграють ключову роль у формуванні їхньої ринкової стратегії та взаємодії з клієнтами, що безпосередньо впливає на успіх у готельно-ресторанному бізнесі України. Визначення та інтеграція культурних особливостей у сервісні стандарти дозволяє підприємствам не лише зміцнювати свої позиції на ринку, а й відповідати глобальним очікуванням клієнтів. Використання функціонального, пояснювального та критичного підходів до крос-культурної взаємодії дозволяє глибше аналізувати та використовувати культурні відмінності, сприяючи ефективній комунікації та обслуговуванню.

Залучення персоналу та гостей із різних культурних середовищ сприяє інноваціям та покращенню якості сервісу. Наприклад, у Японії висока вартість життя спонукає до надання високоякісних безкоштовних послуг, в той час як у США чайові використовуються як міра задоволеності клієнтів. В Китаї ж культурна схильність до неявного спілкування вимагає уваги до нюансів у комунікації з клієнтами.

Ефективне управління культурною різноманітністю в колективі є критично важливим для успіху в готельно-ресторанному бізнесі. Впровадження інклюзивних політик, регулярне навчання персоналу, та заохочення культурного обміну забезпечують не лише адаптацію до культурних особливостей клієнтів, а й створюють сприятливе середовище для всіх працівників. Зміцнення міжкультурної обізнаності через організацію культурних заходів дозволяє використовувати культурні відмінності як стратегічну перевагу.

References

1. Shavkun, I. H., & Dybchynska, Ya. S. (2019). *Kroskultura komunikatsiia v mizhnarodnomu biznesi: konspekt lektsii dlia zdobuvachiv stupenia vyshchoi osvity mahistra spetsialnosti "Menedzhment" osvitiino-profesiinoi prohramy "Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti"* [Cross-cultural communication in international

- business: Lecture notes for master's degree students in "Management" educational program "Management of foreign economic activity"]. Zaporizhzhia: ZNU. <https://scientific-rating.znu.edu.ua/index.php?r=publication%2Fview&id=7014> (In Ukrainian).
2. Fang, T., & Faure, G.O. (2010). Chinese communication characteristics: A yin yang perspective. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(3), 329–333. URL: <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.06.005>
 3. Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1–14. <https://www.scribd.com/doc/40542886/Hofstede-Geert-1994-the-Business-of-International-Business-is-Culture>
 4. Jogaratnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211–219. <http://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002>
 5. Lynn, M. (2000). Gratitude and gratuity: A meta-analysis of research on the service-tipping relationship. *Journal of Socio-Economics*, 29(2). [http://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00062-7](http://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00062-7)
 6. Naumann, E., Bateman, R., & Haverila, M. (2009). Cross-cultural comparison of customer satisfaction research: USA vs Japan. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(3), 376–396. <http://doi.org/10.1108/13555850910973856>
 7. Patterson, P. G., & Mattila, A. S. (2008). An examination of the impact of cultural orientation and familiarity in service encounter evaluations. *International Journal of Service Industry Management*, 9(5), 662–681. <http://doi.org/10.1108/09564230810903514>
 8. Seo, Y. (2012). Cultural impact on customer satisfaction and service quality evaluation in hotels. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. <http://dx.doi.org/10.34917/3267703>
 9. Tsang, E. (2004). Toward a scientific inquiry into superstitious business decision-making. *Organization Studies*, 25(6), 923–946. <http://doi.org/10.1177/0170840604042405>
 10. Ueltschy, L.C., Laroche, M., Eggert, A., & Bindl, U. (2007). Service quality and satisfaction: An international comparison of professional services perceptions. *The Journal of Services Marketing*, 21(6), 410–423. <http://doi.org/10.1108/08876040710818903>
 11. Lacalle, E. (2021). What is cultural diversity and why is it important in the hospitality industry? *Mews*. <https://www.mews.com/en/blog/cultural-diversity-in-hospitality-industry>
 12. Winsted, F. K. (1997). The service experience in two cultures: A behavioral perspective. *Journal of Retailing*, 73(3), 337–360. [http://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90022-1](http://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90022-1)



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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


Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні

Олександр Д. Коваль ^{1, 2 *} ● Денис А. Катюха ³

¹ Державний вищий навчальний заклад “Ужгородський національний університет” (Україна). Старший викладач кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства.

² Вищий навчальний заклад “Національна академія управління” (Україна). Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОНП “Економіка”.

³ Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (Україна). Старший викладач кафедри харчових технологій та готельно-ресторанної справи, к. т. н.

* Автор-кореспондент, e-mail: oleksandr.koval@uzhnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

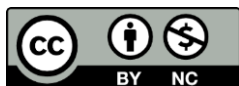
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.09](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.09)

Авторське право

© 2025 авторів



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



Стаття присвячена аналізу стратегій адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. Особлива увага приділяється впровадженню інновацій, оптимізації ресурсів і підвищенню енергонезалежності підприємств у кризових умовах. Мета дослідження – визначити ключові напрями адаптації готельно-ресторанного бізнесу, які дозволяють забезпечити його стійкість, ефективне функціонування та розвиток в умовах воєнного стану та в період післявоєнного відновлення. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема кількісний та якісний аналіз, аналіз літератури, експертні інтерв'ю, порівняння, узагальнення та системний підхід. Збір даних охоплював опитування власників і менеджерів закладів, вивчення ринкових тенденцій і аналіз наукових джерел. Результати дослідження показують, що стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану включають розширення цільової аудиторії через персоналізацію обслуговування та інтеграцію цифрових технологій, спрямованих на покращення доступності й зручності для клієнтів. Запровадження раціонального використання ресурсів (есенціалізму) дозволяє підприємствам ефективно скорочувати витрати, а акцент на енергонезалежність зменшує ризики, пов'язані з енергетичними кризами. Досліджено, що інтеграція соціальної підтримки сприяє підвищенню лояльності клієнтів, а впровадження інновацій забезпечує конкурентоспроможність у нових економічних умовах. Внутрішні заходи адаптації охоплюють оптимізацію бізнес-процесів, включно з контролем витрат, моніторингом ринкових цін, створенням альтернативних планів постачання та оновленням меню з урахуванням доступності локальних продуктів. Підприємства активно розвивають альтернативні взаємодії з постачальниками, інвестують у власні імпортозамішувальні можливості, впроваджують енергонезалежні системи та досліджують нові ринки для розширення. Показано, що ці заходи сприяють підвищенню гнучкості бізнесу, його стабільності та мінімізації залежності від зовнішніх факторів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

адаптація, готельно-ресторанний бізнес, воєнний стан, стратегії, енергонезалежність.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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


Strategies for Adapting the Hospitality Business During Martial Law and Post-War Recovery in Ukraine

Oleksandr Koval ^{1, 2 *} ● Denys Katyukha ²

¹ State Institution of Higher Education "Uzhhorod State University" (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Tourist Infrastructure and Hotel & Restaurant Industry.

² Higher Educational Institution "National Academy of Management" (Ukraine). Applicant for the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education in the Educational and Scientific Program "Economics".

³ Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University (Ukraine). Senior Lecture at the Department of Food Technology and Hotel & Restaurant Business, PhD in Technical Science.

* Corresponding Author, e-mail: oleksandr.koval@uzhnu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.09](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.09)

Copyright © 2025
by authors



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



The article analyzes strategies for adapting the hospitality industry to the conditions of martial law and post-war recovery in Ukraine. Particular attention is given to the implementation of innovations, resource optimization, and enhancing energy independence of enterprises in crisis conditions. The purpose of the study is to identify key directions for adapting the hospitality industry that ensure its resilience, effective functioning, and development during martial law and the post-war recovery period. The study employed general scientific methods of cognition, including quantitative and qualitative analysis, literature review, expert interviews, comparison, generalization, and a systematic approach. Data collection encompassed surveys of business owners and managers, examination of market trends, and analysis of academic sources. The research findings demonstrate that adaptation strategies for the hospitality industry under martial law include expanding the target audience through personalized service and integrating digital technologies aimed at improving accessibility and convenience for clients. The introduction of rational resource use (essentialism) enables businesses to effectively reduce costs, while a focus on energy independence mitigates risks associated with energy crises. It was established that integrating social support enhances customer loyalty, and implementing innovations ensures competitiveness in new economic conditions. Internal adaptation measures involve optimizing business processes, including cost control, monitoring market prices, developing alternative supply plans, and updating menus based on the availability of local products. Businesses are actively developing alternative interactions with suppliers, investing in their own import substitution capabilities, implementing energy-independent systems, and exploring new markets for expansion. These measures contribute to greater business flexibility, stability, and reduced dependence on external factors.

KEYWORDS

adaptation, hospitality industry, martial law, strategies, energy independence.

1. Вступ

Готельно-ресторанний бізнес в Україні, як і в багатьох інших країнах, зіткнувся з безпрецедентними викликами в останні роки, особливо через пандемію COVID-19 та війнний стан. Ці кризи вплинули на весь світ, але їхній вплив на готельно-ресторанну галузь був особливо відчутним, спричинивши масштабні перерви в діяльності, різке падіння доходів та необхідність реагування на стрімкі зміни у споживацьких вимогах і регуляторних обмеженнях. Заклади були змушені закриватися або радикально змінювати свій спосіб роботи.

Однак, історія показує, що кризи часто служать каталізатором для інновацій та змін. Пандемія COVID-19 спонукала готельно-ресторанний сектор до швидкої адаптації, впровадження нових технологій, таких як безконтактні платежі, цифрове бронювання і віртуальні тури. Ці зміни не тільки допомогли вижити під час пандемії, а й відкрили нові можливості для підвищення ефективності та покращення якості обслуговування.

Війна додала додаткових складнощів, вимагаючи від підприємств готельно-ресторанної галузі України не лише продовжувати адаптацію до змінених умов ринку, але й враховувати нові реалії воєнного стану. Загроза фізичної безпеки, зниження купівельної спроможності населення, та інші фактори вимагають глибокої переоцінки бізнес-моделей, подальшого впровадження цифрових рішень і, що найголовніше, – розробки стратегій, які забезпечують гнучкість і стійкість у довгостроковій перспективі. Ці зусилля виходять за рамки простої виживання стратегії, трансформуючи виклики в нові можливості для розвитку та інновацій.

2. Огляд літературних джерел

Питання стратегій адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні є достатньо дослідженим у вітчизняній літературі. Значний внесок у дослідження цієї теми зробила В. А. Даниленко-Кульчицька [1], яка аналізує вплив війни на готельно-ресторанний бізнес, наголошуючи на зміні попиту, логістичних обмеженнях та необхідності швидкої адаптації до нових реалій. У статті детально висвітлено зміни в уподобаннях споживачів і запропоновано практичні рекомендації для підприємств цієї галузі. Т. Мітєєва та П. Горішевський [6] у своєму дослідженні зосередили увагу на викликах і стратегічних рішеннях, які дозволяють закладам зберегти конкурентоспроможність. Автори описали конкретні приклади адаптації, зокрема розвиток доставки, впровадження нових форматів обслуговування та оптимізацію ресурсів. О. Б. Моргулець і О. В. Нищенко [7] висвітлили різні етапи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в довоєнний, війнний та післявоєнний періоди. Вони наголосили на важливості стратегічного планування, розширення асортименту послуг та активізації міжнародної співпраці для подальшого розвитку галузі. Актуальними є також публікації в експертних виданнях, зокрема в *Kyivstar Business Hub*, де Х. Федорова [2] описала три ключові стратегії адаптації бізнесу під час війни. Ці рекомендації стосуються раціонального використання ресурсів, розширення цифрових каналів продажів та побудови партнерських мереж. Публіцистичні матеріали, як-от стаття «Як український бізнес виживає в умовах війни» на платформі *Visit Ukraine Today* [10], підкреслюють значення гнучкості, готовності до змін і творчих рішень для збереження клієнтської бази навіть у найскладніших умовах.

Попри значну кількість літератури, яка висвітлює адаптаційні стратегії готельно-ресторанного бізнесу під час війни, відчувається нестача систематизованих досліджень, що враховують регіональні особливості та довгострокові перспективи післявоєнного відновлення. У зв'язку з цим інформація з різних джерел була проаналізована, систематизована та подана у світлі зазначеної теми дослідження.

3. Постановка завдання

Мета цього дослідження полягає в аналізі стратегій адаптації готельно-ресторанного бізнесу в Україні до умов воєнного стану та в період післявоєнного відновлення. Для досягнення цієї мети будуть виконані наступні завдання: дослідити стан галузі; показати основні напрями

стратегічної адаптації; розробити рекомендації, що дозволять готельно-ресторанному бізнесу ефективно адаптуватися до змінених умов.

4. Методи та матеріали

Методологія дослідження стратегій адаптації готельно-ресторанного бізнесу в Україні ґрунтується на комбінації кількісного та якісного аналізів. Збір даних включатиме проведення інтерв'ю з ключовими учасниками галузі, такими як власники готелів і ресторанів, менеджери, а також аналіз наявної літератури, звітів і досліджень, що висвітлюють поточні тенденції та виклики галузі. Цей підхід забезпечує глибоке розуміння адаптаційних стратегій та їхньої ефективності у відповідь на економічні та соціальні зміни.

5. Результати та обговорення

Готельно-ресторанний сектор зазнав значних втрат протягом пандемії COVID-19, оскільки обмеження на переміщення та соціальні дистанції критично скоротили потоки клієнтів. Відновлення цієї сфери розпочалося завдяки інтеграції онлайн-технологій, таких як бронювання через інтернет, доставка їжі на дім, а також використання віртуальних турів по готелях, що дозволило підтримувати зв'язок з клієнтами та частково компенсувати втрати від відсутності відвідувачів у закладах [7]. У цей же період значно зріс внутрішній туризм, оскільки закриття кордонів та страх перед зараженням обмежили можливості здійснення звичайних закордонних подорожей. Люди почали активніше досліджувати туристичні можливості власної країни, що сприяло розвитку локальних готелів і ресторанів.

Схожа динаміка спостерігалася й під час воєнних дій. Початковий шок від конфлікту спричинив чергове падіння у сфері, але згодом галузь знову почала відновлюватися, особливо через зростання внутрішнього туризму [7, с. 89].

Основним чинником стрімкого відновлення готельно-ресторанної галузі на заході України стало несподіване переселення великої кількості внутрішньо переміщених осіб до цього регіону. Цей процес був значним стресом для тих, хто був змушений раптово залишити свої домівки. Нестача звичайних умов проживання, переповнення малих просторів, а також відсутність можливості самостійно готувати їжу спонукали людей проводити час у закладах харчування, де вони могли не лише поїсти, а й працювати на своїх ноутбуках. Вечірні візити до ресторанів перетворилися на своєрідний антистресовий захід. Додатковим стимулом були нижчі ціни на послуги у місцевих готелях та ресторанах порівняно з столичними закладами, що також сприяло швидкому відкриттю більшості закладів на початку березня.

Основною проблемою готельно-ресторанної сфери на початку війни була логістика: перебої з постачанням та дефіцит продуктів змушували заклади адаптувати свої меню, скорочуючи деякі позиції або замінюючи стандартні інгредієнти на альтернативні, такі як власноруч випечений хліб для сендвічів [1, с. 20]. Ресторатори західного та центрального регіонів зазначили, що вони залишалися прибутковими, а вже згодом повернулися до обсягів збуту на рівні довоєнного періоду [8].

Зклади сфери гостинності не в змозі запобігти руйнівним наслідкам війни, але вони можуть адаптувати свої бізнес-процеси для мінімізації цього впливу.

Основною метою залишається збереження бізнесу та прибутків. Для цього заклади гостинності повинні ретельніше контролювати свої доходи та витрати, пріоритетом є збереження компанії, співробітників та частки ринку. У випадку зниження доходів, можливий перехід до виплат зарплат за фактично виконану роботу замість фіксованої ставки.

Зменшення переліку послуг та оптимізація меню ресторанів до простіших і доступних страв дозволить зменшити витрати і полегшити роботу персоналу. Готелі можуть скоротити асортимент або час надання деяких послуг.

Зіткнувшись з кризою купівельної спроможності, заклади стикаються з необхідністю підвищувати ціни через зростання вартості продуктів, проте це може призвести до зменшення попиту, оскільки люди стали менше замовляти через падіння їхньої фінансової спроможності [9].

Наразі багато підприємств готельно-ресторанного бізнесу активно шукають нові способи адаптації до сучасних економічних викликів та умов війни. Одним із ключових напрямків є

запуск нових продуктів та послуг, які відповідають потребам часу, наприклад, надання підтримки військовим та цивільним у тилу, а також послуги харчування та проживання для спеціальних категорій громадян, які в умовах війни стають вкрай важливими [2].

Підприємства також інтенсивно розвивають нові послуги та адаптують існуючі продукти, щоб задовольнити змінені вимоги своїх клієнтів, включаючи принципи корпоративної соціальної відповідальності, такі як підтримка Збройних Сил, знижки для військових, організація заходів для біженців, що відповідає на потребу в безпеці та психологічній підтримці клієнтів у воєнний час [3].

Ще одним важливим напрямком адаптації є розширення цільової аудиторії підприємств готельно-ресторанної сфери. Маркетингові стратегії дозволяють закладам проникати на нові ринки, в тому числі міжнародні, що відкриває можливості для залучення клієнтів з інших регіонів України та з-за кордону. Вони активно ведуть маркетингові кампанії, щоб привернути увагу внутрішніх та міжнародних туристів, пропонуючи спеціальні пропозиції для різних груп клієнтів. Ці стратегії допомагають підприємствам не тільки зберегти конкурентоспроможність, але й ефективно реагувати на нові виклики та потреби, викликані війною та економічними змінами [10].

Таким чином, основні напрямки адаптації готельно-ресторанних підприємств визначаються з урахуванням змінних потреб та очікувань клієнтів. Останні роки внесли значні зміни у галузь, зумовлені наслідками війни та глобальною пандемією. Важливими аспектами адаптації є підвищення рівня безпеки, гнучкість у відносинах з клієнтами та збільшення комунікаційної ефективності. У такому контексті пріоритетними стратегіями в адаптації стають збереження безпеки, гнучкість у взаємодії з клієнтами та підвищення якості обслуговування, що дозволяє підприємствам успішно функціонувати в умовах сучасного бізнес-середовища [6].

Таблиця 1. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні

Напрямок	Засоби	Характеристика
Бізнес-туризм	Високошвидкісний Wi-Fi, приміщення для відеоконференцій, генератори, коворкінги	У зв'язку з популяризацією віддаленої роботи та частими перебоями з електропостачанням, важливим є забезпечення безперебійної роботи інтернету, можливостей для проведення онлайн-зустрічей та умов для поєднання роботи й відпочинку.
Внутрішній туризм	Тури вихідного дня, акцент на безпеку, реклама місцевих пам'яток, додаткові послуги	У період обмежень на міжнародні подорожі зростає попит на внутрішній туризм. Безпека, короткострокові тури та акцент на підтримці місцевих громад сприяють розвитку локального туризму.
Цифровізація	Мобільна реєстрація, безконтактні платежі, цифровий маркетинг, онлайн-букінг	Цифровізація дозволяє підприємствам функціонувати навіть у складних умовах, скорочувати витрати на адміністрування та підвищувати комфорт гостей.
Персоналізація	Інтеграція попередніх запитів гостей, індивідуальні пакети послуг	Персоналізація обслуговування сприяє задоволенню індивідуальних потреб гостей, особливо у стресових умовах воєнного стану. Врахування побажань клієнтів підвищує рівень їхньої довіри та лояльності.
Есенціалізм	Місцеві культурні екскурсії, майстер-класи, функціональні простори	Концепція раціонального використання ресурсів і створення функціонального середовища забезпечує культурне збагачення гостей та підтримує сталість бізнесу.
Соціальна підтримка	Організація допомоги постраждалим, партнерство з благодійними організаціями	Готелі та ресторани можуть сприяти соціальній стабільності, організовуючи житло для переселенців, надаючи частину прибутку на благодійність або забезпечуючи місцевих мешканців роботою.
Енергонезалежність	Генератори, енергоощадні системи, автономні джерела енергії	Забезпечення безперебійної роботи закладу за рахунок інвестицій у енергонезалежні рішення. Це дозволяє підприємствам функціонувати навіть у разі збоїв в енергопостачанні та гарантує комфорт гостей.

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [4].

Щоб формувати адаптивність та гнучкість заклади гостинності повинні максимально виявляти креативність, щоб утриматися на ринку в складних умовах. Креативність дозволяє отримати суттєву перевагу – скорочення витрат на маркетинг, оскільки нові, унікальні послуги завжди швидко поширюються.

Стратегічна адаптація повинна проходити і в бізнес-процесах. Зокрема важливо розробляти альтернативні плани у випадку:

1. Зростання вартості інгредієнтів. Розробка альтернативних планів для подолання підвищення цін на інгредієнти є критичною для збереження рентабельності. Заклади можуть замінювати дорогі компоненти страв на доступніші аналоги, адаптувати меню до використання локальних та сезонних продуктів, або співпрацювати з постачальниками для отримання знижок на великі обсяги закупівель.

2. Зменшення вартості меню. Зниження цін на страви може зменшити середній дохід, але привабити більше клієнтів. У таких умовах заклади повинні оптимізувати свої витрати, впроваджувати економічно ефективні страви та скорочувати витрати на послуги, які не є критичними для роботи підприємства.

3. Альтернативна взаємодія з постачальниками. Побудова гнучких і взаємовигідних відносин із постачальниками дозволяє зменшити ризики перебоїв у поставках. Заклади можуть домовлятися про довгострокові контракти, бартерні угоди або закупівлю великих партій за зниженими цінами, що забезпечує стабільність бізнесу.

4. Можливість пошуку джерел власного імпорту. Організація власного імпорту дає змогу контролювати вартість та якість продуктів. Ресторани, що спеціалізуються на імпортних товарах, можуть створювати окремі підрозділи для імпорту або співпрацювати з логістичними компаніями, що дозволить зменшити залежність від місцевих постачальників.

5. Моніторинг ринкових цін. Постійний аналіз ринкових цін дозволяє швидко реагувати на зміни у вартості продуктів. Використання автоматизованих систем моніторингу або регулярний перегляд пропозицій постачальників дають змогу вибирати оптимальні варіанти закупівель у реальному часі.

6. Експансія на нові ринки. Вихід на нові ринки дозволяє диверсифікувати доходи та знизити залежність від локальних економічних проблем. Підприємства можуть відкривати нові заклади в інших регіонах або країнах, адаптувавши свої послуги під специфіку нових ринків, що сприяє зростанню стабільності бізнесу. Наприклад, мережа «Львівські круасани», заснована у 2015 році і до війни мала 141 заклад в Україні, нещодавно вийшла на польський ринок, відкривши перший заклад за кордоном у Згожельці та плануючи відкриття в інших польських містах, зокрема у Вроцлаві та Варшаві [5].

6. Висновки

Отже, стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу до війни включають розширення цільової аудиторії, використання цифрових технологій для забезпечення зручності та доступності послуг, персоналізацію обслуговування для відповідності індивідуальним вимогам клієнтів, використання доцільності для раціонального використання ресурсів, інтеграцію соціальної підтримки та фокус на енергонезалежність. Ці заходи дозволяють підприємствам не лише вижити в умовах кризи, а й ефективно розвиватися, впроваджуючи інновації та вдосконалюючи взаємодію з клієнтами.

Внутрішні заходи включають оптимізацію бізнес-процесів, таких як контроль витрат, моніторинг ринкових цін, розробку альтернативних планів постачання та адаптацію меню. Заклади також інвестують у власні імпортні можливості, розвивають альтернативні взаємодії з постачальниками, впроваджують енергонезалежні системи, і активно досліджують нові ринки для експансії. Ці заходи спрямовані на підвищення гнучкості, забезпечення стабільності і зменшення залежності від нестабільних зовнішніх умов.

References

1. Danylenko-Kulchytska, V. A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restoranni biznes Ukrainy [The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, (6), 19–23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospce-6-3> (in Ukrainian)
2. Fedorova, Kh. (2022). Try stratehii adaptatsii biznesu do umov viiny [Three strategies for adapting business to war conditions]. *Kyivstar Business Hub*. <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-viiny> (in Ukrainian)
3. Havryliuk, M. (2023). Yak rozvyvaty biznes v Ukraini u 2023 rotsi [How to develop business in Ukraine in 2023]. *InProject HUB*. <https://inproject.org/ukrayinskiy-biznes-pid-chas-viynu> (in Ukrainian)
4. Hotelna industriia: trendy yakisnoho servisu u 2023 rotsi [Hotel industry: trends in quality service in 2023]. (2023). *Hotel Solution*. <https://hotel-solution.com.ua/news/trends-in-the-hotel-business-whats-popular-in-2023> (in Ukrainian)
5. Kikhtenko, V. (2022). “Lvivski kruasany” vyishly na yevropeyskyi rynok. U Polshchi vidkryly pershi zaklady [“Lviv Croissants” entered the European market. The first establishments opened in Poland]. *The Village*. <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/331365-lvivski-kruasani-viyshli-na-evropeyskiy-rinok-u-polschi-vidkrili-pershi-zaklad> (in Ukrainian)
6. Mitiayeva, T., & Horishevskyi, P. (2024). Viina ta hotelno-restoranna sfera: vyklyky ta adaptatsiia [War and the hotel-restaurant sector: challenges and adaptation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146> (in Ukrainian)
7. Morhulets, O. B., & Nyshenko, O. V. (2023). Hotelno-restoranni biznes Ukrainy u dovoyenni, voiennoi ta pislivoienni period [Hotel and restaurant business of Ukraine in pre-war, wartime, and post-war periods]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, (8), 88–96. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1407> (in Ukrainian)
8. Onovlennia menu, inshi postachalnyky: yak restoratory spravliaiutsia zi zrostanniam tsin na produkty [Menu updates, other suppliers: how restaurateurs cope with rising food prices]. (2022). *Restorator*. <https://www.restorator.ua/post/prices-and-strategy> (in Ukrainian)
9. Robota zakladiv zakhidnoi chastyny Ukrainy v umovakh viiny: shcho zminylosia? [Operation of establishments in western Ukraine during the war: what has changed?]. (2022). *Restorator*. <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war> (in Ukrainian)
10. Yak ukrainskyi biznes vyzhyvaie v umovakh viiny? [How does Ukrainian business survive in wartime?]. (2023). *Visit Ukraine Today*. https://visitukraine.today/uk/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war#google_vignette (in Ukrainian)



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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


Maintaining the Competitiveness of the Tourism Industry through Innovative Technologies during Wartime

Oleh Parubets ^{1*} ● Tetiana Tymoshenko ² ● Inna Shapran ³

¹ The Kyiv Applied College of Tourism and Hospitality (Ukraine). Associate Professor at the Department of Hotel & Restaurant Business and Tourism, PhD in Economics, Associate Professor.

² Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine). Associate Professor at the Department of Regional Studies and Tourism, PhD in Public Administration, Associate Professor.

³ Dnipro University of Technology (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Local Self-Government.

* **Corresponding Author**, e-mail: parubec.oleg7@gmail.com

ARTICLE INFO

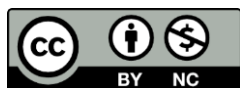
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.10](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.10)

Copyright © 2025
by authors



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



In the conditions of the war and the post-war economic crisis, it is important to look for new ways of development that will support the competitiveness of the tourism industry and ensure its sustainability in difficult conditions. In this context, the use of innovative technologies can become a key factor in this process, allowing businesses to adapt to new conditions, attract tourists and provide them with safety and comfort. Therefore, studying the possibilities of using innovative technologies in the tourism industry during a military conflict is of great importance for the further development of the sector and ensuring its sustainability in unpredictable conditions. The purpose of this scientific article is to analyze the impact of military actions on the tourism industry and to identify opportunities for using innovative technologies to preserve and enhance the competitiveness of the tourism sector in these conditions. The research used literary analysis to study innovation in the hospitality industry, synthesis for post-war tourism strategies, statistical analysis for war-related disruptions' impact, and systematization to categorize digital innovations in Ukrainian tourism. The importance of attracting investments, implementing effective marketing strategies, and developing comprehensive recovery programs for the tourism sector after the war in Ukraine is underscored by the research results. The implementation of innovations is regarded as a key factor in enhancing competitiveness, including the utilization of virtual tours and digital technologies such as biometrics, blockchain, augmented reality, and the Internet of Things, which ensure security and comfort for tourists. In conclusion, Ukraine's tourism industry faces challenges due to the ongoing war, resulting in financial losses and decreased attractiveness for travelers. Embracing innovation and modernizing customer service are crucial for recovery and long-term success. However, there's a lag in innovation within the sector compared to others. Implementing technologies like biometrics and blockchain can improve security and efficiency, catering to modern tourists' demands.

KEYWORDS

tourism industry, competitiveness, innovative technologies, resilience strategies, technological innovation, economic resilience, wartime.



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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


Підтримання конкурентоспроможності туристичної галузі за допомогою інноваційних технологій у воєнний час

Олег В. Парубець ^{1*} ● Тетяна О. Тимошенко ² ● Інна М. Шапран ³

¹ Київський прикладний коледж туризму та гостинності (Україна). Доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму, к. е. н, доцент.

² Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна). Доцент кафедри регіоналістики і туризму, к. держ. упр., доцент.

³ НТУ «Дніпровська політехніка» (Україна). Аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування.

* Автор-кореспондент, e-mail: parubec.oleg7@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.10](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.10)

Авторське право

© 2025 авторів



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



В умовах війни та післявоєнної економічної кризи важливо шукати нові шляхи розвитку, які підтримають конкурентоспроможність туристичної галузі та забезпечать її стійкість у складних умовах. У цьому контексті використання інноваційних технологій може стати ключовим фактором цього процесу, дозволяючи бізнесу адаптуватися до нових умов, залучати туристів та забезпечувати їм безпеку і комфорт. Тому вивчення можливостей використання інноваційних технологій у туристичній галузі під час військового конфлікту має велике значення для подальшого розвитку сектору та забезпечення його стійкості в непередбачуваних умовах. Метою даної наукової статті є аналіз впливу військових дій на туристичну галузь та виявлення можливостей використання інноваційних технологій для збереження та підвищення конкурентоспроможності туристичного сектору в цих умовах. У дослідженні використано літературний аналіз для вивчення інновацій в індустрії гостинності, синтез для вивчення стратегій післявоєнного туризму, статистичний аналіз для оцінки впливу військових дій та систематизація для класифікації цифрових інновацій в українському туризмі. Результати дослідження підкреслюють важливість залучення інвестицій, впровадження ефективних маркетингових стратегій та розробки комплексних програм відновлення туристичного сектору після війни в Україні. Впровадження інновацій розглядається як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності, включаючи використання віртуальних турів та цифрових технологій, таких як біометрія, блокчейн, доповнена реальність та інтернет речей, які забезпечують безпеку та комфорт для туристів. Отже, туристична галузь України стикається з викликами через війну, що триває, що призводить до фінансових втрат і зниження привабливості для мандрівників. Впровадження інновацій та модернізація обслуговування клієнтів мають вирішальне значення для відновлення та довгострокового успіху. Однак, у порівнянні з іншими галузями, туристичний сектор відстає у впровадженні інновацій. Впровадження таких технологій, як біометрія та блокчейн, може підвищити безпеку та ефективність, задовольняючи потреби сучасних туристів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

туристична галузь, конкурентоспроможність, інноваційні технології, стратегії стійкості, технологічні інновації, економічна стійкість, воєнний час.

1. Introduction

During wartime, maintaining the competitiveness of the tourism industry becomes not only an important task, but also requires extreme flexibility and creativity from industry and government agencies. Global crises and military conflicts bring significant changes to the traditional mechanisms of tourism development, but it is precisely in these extremely difficult conditions that innovation becomes a key factor in solving problems. The introduction of innovative technologies is aimed at increasing the efficiency, safety and attractiveness of tourist services, as well as ensuring the sustainable development of the industry.

In this context, innovations in tourism are found to have significant potential for the formation of new tourism products, the provision of unique services, and the implementation of advanced marketing strategies, which will contribute to the attraction of new tourist segments and the enhancement of the attractiveness of the tourism product in various markets. The recovery of Ukraine after the war involves the utilization of innovations and new products or services to enhance the competitiveness of the tourism sector. In turn, the implementation of innovations in the tourism sector requires new planning, management, and organizational strategies, as well as joint efforts aimed at the development of the industry.

2. Literature Review

In their scientific work, Zarubina et al. [1] identified that, as a result of the Russian invasion in the sphere of Ukrainian domestic tourism, certain negative trends have emerged. Specifically, an increase in the popularity of sanatorium tours, a reduction in the duration of trips, changes in requirements for tourist facilities, a new profile of Ukrainian travelers, a rise in the popularity of solo tourism, and tourist programs aimed at supporting the Armed Forces of Ukraine have been observed. The analysis of these trends indicates that even during wartime, people continue to travel, contributing to the development of the domestic tourism market. However, the development of domestic tourism is complicated by issues such as military actions, the loss of tourist resources, infrastructure destruction, logistical barriers, the presence of occupying forces, and the loss of labor resources. To address these issues, the authors propose a series of measures, including enhancing security levels, restoring cultural and tourist sites, developing alternative routes, rebuilding infrastructure, and supporting the industry by the government, and employees.

In turn, Zamula et al. [2] identified that ecotourism is an important direction for tourism development in Ukraine, as the country possesses significant natural heritage that attracts tourists from around the world. However, before the onset of the war, ecotourism in the country did not receive sufficient attention from the government and businesses, which hindered its development. To ensure the further development of ecotourism after the war, it is necessary to create new and develop existing tourist infrastructure in areas with high potential for this direction. It is important to focus on the development of tourist services that contribute to the ecological development of regions, such as organic food and the use of eco-friendly materials in construction. One of the key ways to develop ecotourism is through the preservation and protection of natural areas with high ecological value. The authors also note that the post-war development of ecotourism in Ukraine requires the creation and development of tourist infrastructure, support for ecological services, protection of natural areas, cooperation with international organizations, and attracting investments.

In their research, Vasylyeva et al. [3] focused on studying the main problems that arise in the tourism industry of Ukraine and the world due to global crises such as the pandemic and the full-scale invasion of Russia into Ukrainian territory. Based on the analysis of international post-war recovery and tourism development experience, the authors proposed a series of priority measures for the development of the tourism sector, including the restoration of the image as a safe country for comfortable tourist stays, creating economic conditions to stimulate tourism development, fiscal policy liberalization, attracting foreign investments, and implementing innovative projects in the field of marketing and organizing tourism activities.

The work by Dyakonova et al. [4] is dedicated to the analysis of the development of innovative processes in the hotel and restaurant business and the identification of key directions for innovative

innovations to improve the efficiency of enterprise operations. The study examines the impact of innovative technologies on service quality and their application in the conditions of modern economic instability in Ukraine. It is noted that enterprises in the hotel and restaurant industry have management strategies aimed at enhancing competitiveness through innovation. Furthermore, the significance of innovative development in the hotel and restaurant sector in Ukraine is questioned by the authors, who consider it advisable to pay separate attention to this direction to ensure the competitiveness of enterprises at the national and international levels.

3. Problem Statement

The objective of this scientific article is to investigate the repercussions of military conflicts on the tourism sector and explore the potential of employing innovative technologies to sustain and enhance the competitiveness of the tourism industry amidst such circumstances.

4. Methods and Materials

The following methods were used in the research process:

The analysis of literary sources was used to examine innovation in the hotel and restaurant industry. This research highlights the impact of innovative technologies on service quality in Ukraine's unstable economy. It also questions the significance of innovation in this sector, recommending special attention for competitiveness.

The method of synthesis was employed to consideration strategies for post-war tourism recovery in Ukraine, focusing on attracting investments, implementing effective marketing, and devising comprehensive government programs.

Statistical data analysis was utilized to assess the impact of war-related disruptions on the hospitality sector in Ukraine, focusing on changes in business dynamics and revenue streams.

Systematization method was applied to categorize and analyze the various digital technologies contributing to the advancement of the tourism sector in Ukraine. The systematic approach enabled the identification of key areas of digital innovation, including virtual tours, live interactive experiences, digitalization of museums and exhibitions, etc.

5. Results and Discussion

During wartime, maintaining the competitiveness of the tourism industry becomes an important task, requiring extraordinary flexibility from both the industry and governmental bodies. Global crises and military conflicts disrupt traditional mechanisms of tourism development, but it is precisely in these conditions that innovation becomes crucial. Specifically, the implementation of innovative technologies is aimed at enhancing the efficiency, safety, and attractiveness of tourism services, as well as supporting the sustainable development of the industry [5–7]. In light of these challenges, innovation in tourism holds great potential for shaping new tourist products, providing unique services, and employing advanced marketing strategies, which will contribute to enhancing the attractiveness of the tourism product in various markets and attracting new segments of tourists [8].

In the context of the war in Ukraine, the tourism industry has become one of the most vulnerable sectors of the economy. The hostilities have led to significant financial losses, which are felt at the level of individual enterprises and at the national level. The decrease in the safety and reliability of the infrastructure, which previously attracted tourists, has sharply diminished its appeal due to increased risks for tourists. As a result, mass tourism has ceased to be a popular option for recreation for many citizens. Instead, population migration to safe regions has become not only a strategic decision for personal safety but also a form of economic adaptation to new conditions. Internal migration, although a forced step, plays an important role in maintaining a certain level of stability and functioning in the tourism industry. Additionally, tourism development has become a matter of security, not only for travelers but also for industry workers. The decrease in demand for tourism services, as well as restrictions on movement, has reflected on the incomes of tourism enterprises and industry workers [9].

Significant aspects of the Ukrainian tourism industry's recovery in the post-war period include attracting both direct and indirect investments, implementing an effective marketing strategy, and

developing a comprehensive state program for tourism industry restoration. This program, comprising support measures, is aimed at investors willing to invest in the affected tourist destinations and is expected to provide special incentives and benefits. Investment mechanisms will involve investors' own resources as well as the possibility of obtaining various grants and, in some cases, investment from the government in the form of venture lending. Additionally, it is necessary to engage in dialogue with international hotel chains and create attractive conditions for their entry into the Ukrainian market. Equally important is the development of a post-war tourism development strategy [10].

It should be noted that supporting the competitiveness of the tourism industry through innovative technologies is currently gaining particular relevance and importance in the context of the country's post-war recovery. The Law of Ukraine "On Innovation Activity," which regulates innovation activity in all sectors of the country's economy, defines innovation as innovative technologies, products, or services that improve the structure and quality of production and the social sphere [11]. In turn, innovative activity is aimed at commercializing the results of scientific research and developments, which contributes to the introduction of new technologies and competitive goods or services to the market. In the context of the tourism industry, innovations encompass various technological solutions that enhance services for tourists, increase convenience and safety of travel, and integrate with modern information technologies to enhance the accessibility and attractiveness of tourist destinations [12]. For example, the implementation of online booking and travel management systems, the use of virtual reality to promote tourist attractions, or the development of innovative, environmentally friendly transportation for travel. Such an approach contributes to maintaining the competitiveness of the tourism industry during armed conflict, helping to sustain interest in travel, attract new tourists, and support the industry's development in challenging circumstances [13; 14]. Moreover, in the context of rapid scientific and technological progress, innovation becomes a key component of successful functioning in a competitive environment. Digital technologies encompass a wide range of electronic tools and resources, including social networks, games, multimedia, and mobile applications, which contribute to enhancing the tourist experience and communication processes with clients [15].

In Ukraine, the hospitality industry thrives amidst fierce competition, relying on exemplary service standards, customer satisfaction, and the adeptness to fulfill a myriad of guest needs across domestic, economic, and cultural dimensions for successful business operation. High service standards contribute not only to strengthening the industry's reputation, but also to ensuring its stability by attracting and retaining customers [16]. However, the current state of the industry is made complex by the aftermath of military engagements on Ukrainian soil. These conflicts have brought about notable shifts in the supply dynamics within the hospitality sector: certain establishments have had to halt their operations due to safety apprehensions, diminished demand, or logistical challenges, while others have incurred damages amid the hostilities (Figure 1).

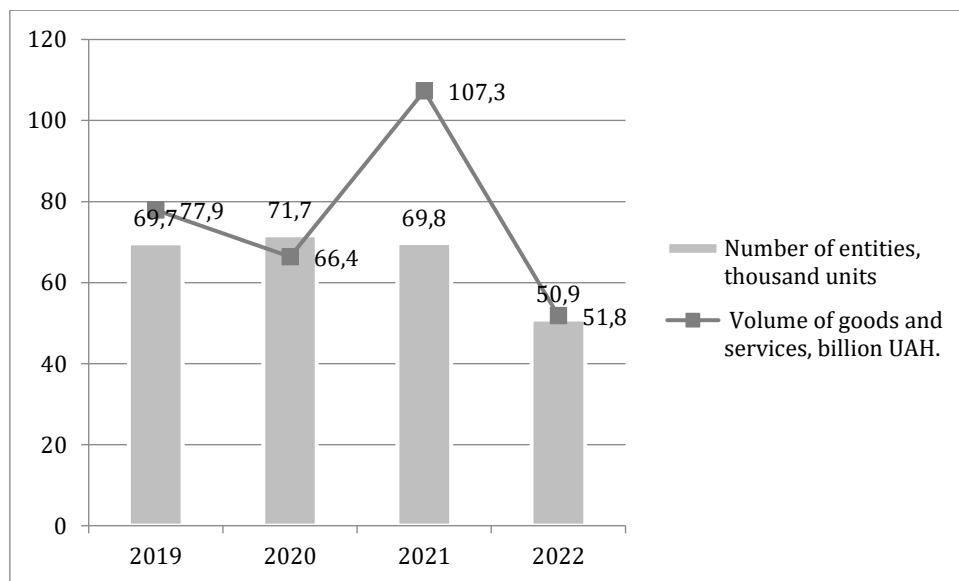


Figure 1. Indicators of business entities in the field of tourism

Source: Compiled by the author based on data from the [17]

Based on statistics provided by the State Tourism Development Agency (STDA), the tourism sector experienced a notable decline in income of nearly 26% as a direct result of military engagements. It is also emphasized that the hotel and resort business is an important source of tax revenue, contributing nearly 461 million UAH in the first half of the year. However, revenues from boarding houses and hostels, which were used for accommodating military and political organizations, increased by 39%, while tax contributions from campsites, tourist bases, and children's camps decreased by 59% [18].

Even in the context of economically unstable conditions and armed conflict, the hotel sector remains of interest to potential investors. Particularly, this applies to real estate properties associated with logistics and storage, which are noted for the relocation of businesses from unstable regions to safer ones. The projected profitability of such investments is estimated at 9% per year. At the same time, the overall investment return in the country has decreased from 11% to 8% due to significant challenges caused by the military conflict. In the conditions of a complex economic and political environment, as well as intense competition in the hospitality industry, traditional business strategies cease to ensure profitability growth, necessitating a transition to a new level of customer service that adapts to modern realities [19].

In the reconstruction of Ukraine after the war, innovations and the creation of new products or services were found to be key factors in enhancing competitiveness in the modern tourism sector. Research indicates a lack of innovation in Ukrainian tourism compared to other sectors of the economy, where innovative technologies are widely used. Implementing innovations in the tourism sector requires new planning, management, and organizational strategies, as well as joint efforts aimed at industry development. The modern tourism industry must be at the forefront of technological innovations, and the expansion of the tourism sector in Ukraine can make it a priority for the implementation of cutting-edge technologies [20]. Specifically, this concerns digital innovations, which open up new opportunities for business development in the Ukrainian tourism industry (Table 1).

Table 1. Digital technologies contributing to the development of the tourism

Sections	Virtual tours
Interactive virtual real-time tours	This technology allows tour guides to travel to selected tourist attractions in real-time, presenting them on behalf of visitors, which is achieved using video and audio recording equipment that provides feedback.
Live webcasts	Webcams located in popular locations provide live webcasts, allowing visitors to watch these locations in real time.
Digitization of museums and exhibitions	Museums and exhibitions are being digitized through photography and videography, allowing online visitors to participate in virtual tours and interactive sessions.
Video show demonstration	Video shows are shown on the "Virtual Ukraine" platform, and they can be viewed online for an audience from any corner of the world.
Live exhibition broadcasts	The technology gives visitors access to live broadcasts of special events through paid content, expanding their ability to interact with performances and events.

Source: Compiled by the authors based on [21].

Impressive achievements in the field of virtual travel are noted as a result of studying modern digital technologies in tourism. The variety of their applications, ranging from virtual tours to online museum and exhibition visits, reveals endless possibilities for engaging with the world of culture, famous landmarks, and entertainment. Interactivity and instant access to this content creates an immersive experience available to audiences worldwide, expanding the horizons of their journeys. The profound impact of digital technologies on the development of tourism becomes evident, attracting new enthusiasts of cultural heritage and entertainment [22].

Currently, virtual tours are actively being implemented in Ukraine for various purposes. Such tours provide tourists with the opportunity to familiarize themselves with exhibitions and collections that were previously distant from a global audience. They also allow for expanding the visual perception of touristic sites and enriching the cultural experience of the viewer, contributing to the enhancement of cultural education and the broadening of citizens' cultural horizons [23]. The digital transformation has created a new phenomenon – "digital tourist." The modern digital tourist expects personalized

services and demands quality digital solutions. Thus, technologies such as biometrics, blockchain, and augmented reality are already impacting the tourism industry and contributing to its development. Thanks to biometric identification technology, biometric boarding on airplanes is widely implemented, providing quick and secure passport control for passengers [24].

It should be noted that the technology of biometric identification, such as personality scanning, is currently quite popular, allowing passengers to pass through airport security quickly and efficiently, reducing queues and delays. Security and identification accuracy are ensured, providing a high level of comfort for travelers [25]. Blockchain technology is used to create a reliable luggage tracking system, where each stage of the journey can be accurately traced. It also allows for instant and secure financial transactions in the tourism industry [26]. Big Data technology helps personalize routes and services for each tourist, taking into account their preferences and individual needs [27]. As for the Internet of Things (IoT), it transforms the hotel experience by providing convenient and secure accommodation conditions for guests and using modern solutions for equipment management and communication [28].

Thus, tourism is being transformed by digital technologies, providing innovative products, improving service, and accelerating industry development. Currently, these technologies are being actively implemented in Ukraine to make tourism more modern and appealing. Furthermore, such digital solutions will aid in post-war recovery and ensure sustainable development of the tourism sector.

6. Conclusions

In the context of the ongoing war in Ukraine, the tourism industry has become one of the most vulnerable sectors of the economy. The hostilities have resulted in significant financial losses, affecting both individual businesses and the overall state economy. The decrease in safety and reliability of the infrastructure, which previously attracted tourists, has sharply diminished its appeal due to increased risks for travelers.

Moreover, the reduced demand for tourism services and travel restrictions have reflected on the incomes of tourism-related businesses and industry employees. Even in the context of economic and political instability and intense competition in the hospitality industry, traditional business strategies are no longer ensuring profitability growth, necessitating a transition to a new level of customer service that adapts to modern realities. In the post-war recovery of Ukraine, innovation and the creation of new products or services are key factors in enhancing competitiveness in the modern tourism sector. Research indicates a lack of innovation in Ukrainian tourism compared to other sectors of the economy, where innovative technologies are widely used. Implementing innovations in the tourism sector requires new planning, management, and organizational strategies, as well as joint efforts aimed at industry development.

Digital transformation has created a new phenomenon – the “digital tourist.” The modern digital tourist expects personalized services and demands quality digital solutions. Thus, technologies such as biometrics, blockchain, and augmented reality are already impacting the tourism industry and contributing to its development. Thanks to biometric identification technology, biometric boarding on airplanes is widely implemented, providing quick and secure passport control for passengers.

References

1. Zarubina, A., Onoyko, Yu., & Shcherbatiuk, N. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku vnutrishnoho turyzmu [Current trends in the development of domestic tourism]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-32> (in Ukrainian)
2. Zamula, I. V., Travin, V. V., & Kyrylyuk, D. R. (2023). Pislivoiennyi rozvytok ekoturizmu v Ukraini: vitchyzniani i mizhnarodnyi dosvid [Post-war development of ecotourism in Ukraine: domestic and international experience]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*, 2(104), 10–17. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-10-17) (in Ukrainian)
3. Vasylyeva, O. O., Domashenko, S. V., & Kaptiukh, T. V. (2023). Perspektyvy rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy u pislivoiennyi period [Prospects for the development of the tourism industry of Ukraine in the post-war period]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 72, 185–191. <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-33> (in Ukrainian)
4. Dyakonova, A., Titomir, L., & Zhovtyak, K. (2023). Innovatsiini tekhnolohii yak faktor formuvannia stratehii upravlinnia yakistiu posluh u hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies as a factor in the

- formation of the service quality management strategy in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> (in Ukrainian)
5. Filiuk, S. M. (2022). Systema innovatsiino-investytsiinykh zakhodiv ekonomichnoi stratehii dlia vidnovlennia turystychno-rekreatsiinoho potentsialu Ukrainy [A system of innovative and investment measures of the economic strategy to restore the tourist and recreational potential of Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 7(2), 417–425. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-51> (in Ukrainian)
 6. 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 Bejjong Tourism Village, Indonesia. *Journal of Regional and Rural Studies*, 1(2), 46–56. <https://doi.org/10.21776/rrs.v1i2.18>
 7. Biloshkurskyi, M. V. (2013). Do problemy ekonomichnoi diahnostyky stanu rozvytku innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [The problem of economic diagnostics of the enterprises' innovation development]. In *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Sotsialno-ekonomichni transformatsii v umovakh hlobalizatsii: svitovyi ta vitchyzniani vymiry" – Materials of the international scientific and practical conference "Socio-economic transformations in the conditions of globalization: World and national dimensions"* (pp. 56–58). Kherson: Vydavnychiy dim "Helvetyka". <http://surl.li/rgkkm> (in Ukrainian).
 8. Yumagulova, A. M. (2023). Upravlinnia innovatsiamy v turystychnii sferi [Management of innovations in the tourism sector]. In *Suchasni problemy ta perspektyvy ekonomichnoi dynamiky: Materialy 10-yi Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity ta molodykh vchenykh* [Contemporary problems and prospects of economic dynamics: Proceedings of the 10th Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference of Higher Education Applicants and Young Scientists] (pp. 551–554). UDPU named after P. Tychyna. <https://surl.li/xpsofu> (in Ukrainian)
 9. Kiziun, A. G., Hutsal, L. A., & Tsurkan, I. M. (2023). Analiz rozvytku turystychnoi haluzi v Ukraini v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Analysis of the development of the tourism industry in Ukraine under the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Industriia turizmu ta hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, 8, 79–87. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-11> (in Ukrainian)
 10. Kulyk, O. M. (2022). Innovatsii yak zaporuka rozvytku turystychnoi haluzi u povoiennyi period [Innovations as a key to the development of the tourism industry in the post-war period]. In *Materialy X Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii pamiati pochesnogo profesora TNTU im. I. Puliua, akademika NAN Ukrainy M. H. Chumachenka: Sotsialna vidpovidalnist yak osnova innovatsiinoho rozvytku biznesu – Materials of the X All-Ukrainian scientific and practical conference in memory of honorary professor of TNTU named after I. Pulyu, academician of the National Academy of Sciences of Ukraine M. G. Chumachenko: Social responsibility as the basis of innovative business development*, pp. 58–59. <https://surl.li/bwvpyf> (in Ukrainian)
 11. Verkhovna Rada of Ukraine (2023). Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 31 bereznia 2023 roku No. 2849-IX [On innovative activity: Law of Ukraine dated March 31, 2023 No. 2849-IX]. *Legislation of Ukraine*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (in Ukrainian)
 12. Tsvilyi, S. M., Zaitseva V. M., & Sokol, K. M. (2023). Povoiennyi rozvytok pidpriemstv industrii turizmu na osnovi vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii [Post-war development of tourism industry enterprises based on the implementation of information technologies]. *Ukrainski studii v yevropeiskomu konteksti – Ukrainian studies in the European context*, 1(7), 381–388. <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3834046> (in Ukrainian)
 13. Morhulets, O., Shevchenko, O., & Aheiev, Ya. (2024). Turystychnyi biznes Ukrainy v umovakh heopolitychnoi nestabilnosti: Stratehii rozvytku [Tourist business of Ukraine in conditions of geopolitical instability: Development strategies]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 189, 349–354. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-61> (in Ukrainian)
 14. Mantsurov, I. H., Yakushyk, I. D., Yastremskyi, O. I., Biloshkurskyi, M. V., & Yastremskyi, Ya. O. (2010). Metodyka otsinky vnutrishnohaluzevoi konkurentospromozhnosti v umovakh adaptatsii vitchyznianskykh pidpriemstv do nestabilnosti zovnishnoho seredovyshcha [The method of estimating intra-industry competitiveness in conditions of adaptation of domestic enterprises to the instability of the external environment]. *Economics. Management. Business*, 2, 66–81. https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/8704/1/Mantsurov_Yastremskyi.pdf
 15. Marusei, T. V. (2021). Rol innovatsiinykh tekhnolohii u rozvytku turizmu [The role of innovative technologies in the development of tourism]. *Nauka, doslidzhennia, rozrobky – Science, research, development*, 37, 49–53. (in Ukrainian)
 16. Yakimenko-Tereshchenko, N., Anishchenko, A., Chaika, T., Vyshniakov, O., & Synko, A. (2022). Zarubizhnyi i vitchyzniansky dosvid innovatsiinykh podiiievkykh aktyvnosti u restorannomu biznesi ta hastronomichnomu

- turyzmi [Foreign and domestic experience of innovative event activities in the restaurant business and gastronomic tourism]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 6(4), 02. <http://is-journal.com/is/article/view/125/76> (in Ukrainian)
17. Pro-consulting (2023). Spozhyvannia produktiv kharchuvannia HoReCa v Ukraini: vid karantynnykh obmezhen do realii viiny [HoReCa food consumption in Ukraine: from quarantine restrictions to the realities of war]. *Pro-consulting*. <https://surl.li/odvfgb>
18. Trill, M. (2022). Ukrainian hotel business works at 2-3% – research [Ukrainskyi hotelnyi biznes pratsiuie na 2-3% – doslidzhennia]. *Ain.business*, October 18. <https://surl.li/hcytzi> (in Ukrainian)
19. Boiko, V. O., & Boiko L. O. (2023). Ukrainskyi rynek HORECA v umovakh voiennoho stanu ta yoho revitalizatsiia [The Ukrainian market HORECA under martial law and its revitalization]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Tavry scientific bulletin. Series: Economy*, 16, 93–99. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.12> (in Ukrainian)
20. Lysiuk, T., Royko, L., & Biletsky, Y. (2023). Tsyfrovi innovatsiini tekhnolohii u sferi turyzmu Ukrainy [Digital innovative technologies in the field of tourism of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-36> (in Ukrainian)
21. Roik, O. R., & Nedzvetska, O. V. (2022). Shliakhy rozvytku turystychnoi sfery Ukrainy u voiennyi period [Ways of development of the tourist sphere of Ukraine during the war period]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 46, 11–15. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-2> (in Ukrainian)
22. Sheveliuk, M. M. (2021). Tsyfrovizatsiia u sferi turyzmu: innovatsiini trendy i priorytetni napriamy rozvytku [Digitization in the field of tourism: innovative trends and priority areas of development]. *Pytannia kulturolohii – Issues of cultural studies*, 38, 226–235. <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956> (in Ukrainian)
23. Kornilova, N. V., & Shaporenko Yu. V. (2020). Virtualni tury yak suchasnyi trend svitovoho turyzmu [Virtual tours as a modern trend of world tourism]. In *Materialy 11 mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Turystychni ta hotelno-restoranni biznes v Ukraini: problemy rozvytku ta rehulivannia" – Materials of the 11th International Scientific and Practical Conference "Tourist and hotel and restaurant business in Ukraine: problems of development and regulation"*, 2, 243–245. ChSTU. <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/Malska-Bryhilevych-ROzvytok-hot-biznesu-stattya-23.pdf> (in Ukrainian)
24. Dzhyndzhoian, V. V. (2021). Suchasni innovatsiini tekhnolohii v upravlinni turyzmozom ta hostynnistiu [Modern innovative technologies in tourism and hospitality management]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.5> (in Ukrainian)
25. Priymachenko, N. V. (2022). The influence of the progress of innovative technologies in tourism management on the trends of tourism development in the 21st century [Vplyv prohresu innovatsiinykh tekhnolohii v upravlinni turyzmozom na tendentsii rozvytku turyzmu v 21 stolitti]. In *Turyzm: mizhnarodnyi dosvid ta natsionalni priorytety: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii – Tourism: International experience and national priorities: materials of the All-Ukrainian scientific and practical Internet conference* (pp. 173–176). Zhytomyr: National University of Physical Education and Sports of Ukraine. http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13057/5/TMDNP_konf_2022.pdf#page=173 (in Ukrainian)
26. Tyshchenko, S. V. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii v industrii hostynnosti [Digital technologies in the hospitality industry]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Tavry Scientific Bulletin. Series: Economy*, 7, 131–139. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16> (in Ukrainian)
27. Ostrovska, H. (2021). Zastosuvannia tekhnolohii Big Data v turystychnii haluzi [Application of Big Data technologies in the tourism industry]. In *Modern trends in the development of the hospitality industry: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference* (October 7–8, 2021) (pp. 227–230). Lviv: Ivan Boberskyj Lviv State University of Physical Culture. <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/31901> (in Ukrainian)
28. Khudaverdiyeva, V. (2022). Tendentsii vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii u sferi turyzmu [Trends of implementation of digital technologies in the sphere of tourism]. *Nauka i tekhnolohii sohodni – Science and technology today*, 10(10), 158–171. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-158-171](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-158-171) (in Ukrainian)



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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


Інститут опіки за статутами Великого Князівства Литовського: правові норми і практика застосування

Олександр П. Панасюк  ¹*

¹ Міжрегіональна академія управління персоналом, Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського (Україна). Доцент кафедри права, к. і. н.

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

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3083-6018/2025.1.11 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	У статті досліджено інститут опіки за Статутами Великого князівства Литовського як важливий елемент правової системи, що забезпечував захист майнових і соціальних прав неповнолітніх осіб шляхетського походження. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю аналізу історичного досвіду правового регулювання соціальних відносин у контексті формування української правової культури. Основною проблемою визначено нерівність правового захисту дітей різних соціальних верств, обмеженість законодавства у виховних аспектах та гендерні обмеження. Метою роботи є аналіз правових норм, що регулювали інститут опіки, виявлення їхніх особливостей і прогалин, а також оцінка впливу інституту на розвиток правової культури України. Для досягнення мети застосовано історико-правовий, порівняльно-правовий, герменевтичний та формально-догматичний методи, які дозволили провести комплексний аналіз норм трьох Литовських статутів. Результати дослідження показали, що правове регулювання інституту опіки за Статутами ВКЛ було орієнтоване на захист майнових інтересів підопічних, переважно шляхетського походження. Законодавство встановлювало чіткі вимоги до опікунів, такі як наявність власного маєтку, авторитет у громаді та належний соціальний статус. Водночас норми були тісно пов'язані з становими відносинами, залишаючи права дітей нешляхетних станів без належного правового захисту. Аналіз показав, що Статут передбачав механізми контролю за діями опікунів, такі як опис майна, звітність перед судом та можливість компенсації збитків. Проте існували прогалини у регулюванні опіки над недієздатними особами та використанні прибутків із майна підопічних. Важливим аспектом стала обмежена участь жінок в інституті опіки, що відображало гендерну нерівність тогочасного суспільства. У статті розроблено концептуальний підхід до аналізу інституту опіки як правового явища, що поєднало традиції Київської Русі та феодалні правові новації. Застосування цього підходу дозволяє розкрити роль інституту опіки у стабілізації соціальних відносин та розвитку правової культури. У висновках зроблено акцент на значенні Статутів ВКЛ як фундаменту для подальшого розвитку правової системи України. Майбутні дослідження повинні бути зосереджені на аналізі еволюції інституту опіки в контексті конкретних історичних періодів, з урахуванням впливу соціально-економічних, політичних та культурних умов епохи. Особливу увагу слід приділити адаптації цього інституту до нових суспільно-політичних реалій, зокрема до впливу інших правових систем та моделей управління, які формували правову систему українських земель у межах різних державних утворень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

інститут опіки, Статут ВКЛ, майнові права, правове регулювання, неповнолітні, захист.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



The Institution of Guardianship under the Statutes of the Grand Duchy of Lithuania: Legal Norms and Practice of Application

Oleksandr Panasiuk  ¹ *

¹ *Interregional Academy of Personnel Management, Vyacheslav Lypynskyi Volyn Institute (Ukraine). Associate Professor at the Department of Law, PhD in History.*

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

ARTICLE INFO

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.11](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.11)

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)



ABSTRACT

This article examines the institute of guardianship under the Statutes of the Grand Duchy of Lithuania as an essential element of the legal system, ensuring the protection of property and social rights of minors of noble origin. The relevance of this study is driven by the need to analyze the historical experience of legal regulation of social relations within the context of the development of Ukrainian legal culture. The primary problem identified is the inequality in the legal protection of children from different social strata, the limitations of the legislation regarding educational aspects, and gender restrictions. The purpose of the study is to analyze the legal norms governing the institute of guardianship, identify its specific features and gaps, and evaluate its influence on the development of Ukraine's legal culture. To achieve this goal, historical-legal, comparative-legal, hermeneutical, and formal-dogmatic methods were employed, enabling a comprehensive analysis of the norms of the three editions of the Lithuanian Statutes. The study revealed that the legal regulation of guardianship under the Statutes of the Grand Duchy of Lithuania focused primarily on protecting the property interests of minors, predominantly of noble origin. The legislation established clear requirements for guardians, such as owning property, having a good reputation in the community, and holding an appropriate social status. At the same time, these norms were closely tied to the estate-based social structure, leaving the rights of children from non-noble backgrounds insufficiently protected. The analysis demonstrated that the Statutes provided mechanisms for monitoring guardians' actions, including property inventories, reporting to courts, and the possibility of compensating for losses. However, gaps existed in regulating guardianship over incapacitated individuals and the use of income from the wards' property. A significant aspect was the limited participation of women in guardianship, reflecting the gender inequality of the time. The article proposes a conceptual approach to analyzing guardianship as a legal phenomenon that combines the traditions of Kyivan Rus with feudal legal innovations. This approach highlights the role of guardianship in stabilizing social relations and developing legal culture. The conclusions emphasize the importance of the Lithuanian Statutes as a foundation for the further development of Ukraine's legal system. Future research should explore the evolution of guardianship within specific historical periods, focusing on its adaptation to socio-political changes and the influence of other legal systems on the Ukrainian legal tradition.

KEYWORDS

Institute of guardianship, Lithuanian Statutes, property rights, legal regulation, minors, protection.

1. Вступ

Дослідження інституту опіки за Литовськими статутами є ключовим для розуміння особливостей правового регулювання сімейних відносин на українських землях у період феодалізму. Аналіз зародження та розвитку цього правового феномена дозволяє глибше осягнути специфіку державно-правового розвитку українського народу, відтворити систему правових відносин, які характеризують самобутність правової системи України, та забезпечити наступність розвитку вітчизняного права.

Інститут опіки у правовій системі Великого князівства Литовського (ВКЛ) відіграв важливу роль у регулюванні соціальних відносин і захисті прав неповнолітніх. Його унікальність полягала у поєднанні елементів староруського права та правових новацій, що були закріплені в Статутах ВКЛ. Ці документи відображали соціально-правову реальність свого часу і встановлювали засади, спрямовані на захист майнових прав, а також забезпечення виховання осіб, які не могли самостійно розпоряджатися своїм майном.

Особливістю інституту опіки ВКЛ був його тісний зв'язок із становими відносинами, що забезпечувало пріоритетний захист інтересів шляхетських верств. Водночас права дітей із нешляхетних станів залишалися поза межами правового регулювання, що відображало соціальну нерівність тогочасного суспільства. Статті статутів визначали порядок призначення опікунів, їхні права, обов'язки та відповідальність, а також механізми захисту майнових прав підопічних. Водночас у системі правового регулювання існували прогалини, зокрема щодо опіки над недієздатними особами, а також обмежена увага до гендерного аспекту.

Вивчення правових норм і практики застосування інституту опіки за Литовськими статутами дозволяє простежити еволюцію підходів до захисту прав і свобод у феодальному суспільстві, виявити його вплив на правову культуру України, а також осмислити значення цього феномена для формування історико-правової традиції.

2. Огляд літературних джерел

Дослідження інституту опіки у Великому князівстві Литовському привертає увагу багатьох науковців, які висвітлюють його формування, правові засади та соціальний вплив. Так, Н. М. Крестовська детально розглядає еволюцію ювенального права України, акцентуючи на значенні Литовських статутів у формуванні опікунських норм. Авторка підкреслює, що основним завданням інституту опіки в цей період був захист майнових інтересів дітей-сиріт, зокрема шляхетських верств, що відображає соціальну нерівність тогочасного суспільства [1].

Х. В. Майкут аналізує особливості правового регулювання інституту опіки за Литовськими статутами, акцентуючи на станових обмеженнях. У дослідженнях авторка зазначає, що норми опіки орієнтувалися переважно на привілейовані верстви, водночас залишаючи дітей з нижчих станів без належного правового захисту [2; 3].

П. П. Музиченко досліджує культуру опікунського права у ВКЛ, акцентуючи на тісному зв'язку між нормами Литовських статутів і руським звичаєвим правом. Він наголошує, що законодавець запровадив механізми контролю за управлінням майном підопічних, зокрема опис спадщини та звітність опікунів перед громадою. Водночас значна увага приділялася моральним якостям опікунів, які повинні були мати авторитет і репутацію порядних господарників [4].

Робота Н. Рудого висвітлює історико-правовий розвиток інституту опіки та піклування в Україні, зокрема у контексті норм Литовських статутів. Автор аналізує правові прогалини, зокрема недостатню увагу до опіки над недієздатними особами, що свідчить про орієнтацію норм на майновий аспект захисту дітей [5].

І. Я. Терлюк і В. Ухач разом із Л. Калауром аналізують ґенезу інституту опіки на українських землях, вказуючи на його значення для формування правової культури. Їх дослідження підкреслюють, що інститут опіки у ВКЛ є зразком адаптації руських традицій до соціально-економічних умов феодальної доби [9; 10].

Таким чином, проаналізовані праці засвідчують важливість інституту опіки у Великому князівстві Литовському як правового феномена, який поєднав руські звичаєві норми з європейськими правовими традиціями, заклавши основи для розвитку правового регулювання опіки на українських землях.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є аналіз правових засад і функціонування інституту опіки в правовій системі Великого Князівства Литовського, зокрема за положеннями Литовських статутів трьох редакцій (1529, 1566, 1588 рр.). Дослідження спрямоване на розкриття динаміки розвитку правових норм, які регулювали інститут опіки, вивчення механізмів захисту прав підопічних, виявлення прогалин у законодавстві та оцінку впливу цього інституту на формування правової культури українських земель.

4. Методи та матеріали

Методологічна основа дослідження інституту опіки за статутами Великого князівства Литовського ґрунтується на застосуванні комплексу загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечують системний та всебічний аналіз історико-правового феномену. Основними методами, що використовуються у дослідженні, є історико-правовий, порівняльно-правовий, історико-порівняльний, системний, герменевтичний, формально-догматичний та соціологічний.

Історико-правовий метод виступає ключовим інструментом у дослідженні еволюції правових норм, що регулювали інститут опіки, у контексті соціально-економічного та політичного розвитку ВКЛ. Його застосування дає змогу простежити генезу цього правового інституту, оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на його становлення та визначити значення інституту опіки у формуванні правової системи князівства.

Порівняльно-правовий метод дозволяє зіставити правові норми та інститути, закріплені в Литовських статутах трьох редакцій (1529, 1566, 1588 рр.), із нормами інших правових систем, насамперед Київської Русі. Це сприяло виявленню впливу руського права та феодальної правової традиції на формування інституту опіки.

Системний аналіз застосовується для розгляду інституту опіки як структурного елемента правової системи Великого князівства Литовського. Завдяки цьому методу виявляються взаємозв'язки між нормами та інститутами цивільного права, закріпленими в Литовських статутах, а також аналізується їх функціонування в межах правової системи.

Герменевтичний метод дозволяє відтворювати семантичне значення окремих правових термінів, понять і текстових фрагментів Литовських статутів. Цей метод використовується для аналізу мови нормативно-правових актів, архівних документів та історико-правової літератури, що забезпечує точніше розуміння змісту та призначення правових норм.

Формально-догматичний метод забезпечує аналіз текстів Литовських статутів у межах правової доктрини того періоду. Завдяки цьому методу досліджуються принципи і правила, які визначають процедури призначення опікунів, їхні обов'язки та права, а також механізми захисту майнових і особистих інтересів підопічних.

Соціологічний метод використовується для вивчення суспільних умов, у яких реалізуються норми інституту опіки. Зокрема, аналізуються соціальні відносини, що впливають на практичне застосування статутів, а також роль інституту опіки у стабілізації феодального суспільства.

Матеріалами для дослідження слугують Литовські статuti трьох редакцій (1529, 1566, 1588 рр.), опубліковані архівні документи та сучасні історико-правові дослідження. Особлива увага приділяється використанню першоджерел, що забезпечує достовірність та наукову обґрунтованість висновків.

Комплексне застосування зазначених методів забезпечує об'єктивність і цілісність дослідження, дозволяє виявити ключові особливості інституту опіки у правовій системі Великого князівства Литовського та його вплив на правову культуру українських земель.

5. Результати та обговорення

Інститут опіки у правовій системі Великого князівства Литовського являв собою специфічну правову категорію, що була тісно пов'язана з принципом станового регулювання суспільних відносин. Основним джерелом права, яке регулювало інститут опіки, були Статути

Великого Князівства Литовського (ВКЛ), що інтегрували традиції староруського права та відображали феодальну природу суспільного устрою. Вони забезпечували правове закріплення норм, орієнтованих переважно на охорону інтересів привілейованих соціальних груп, залишаючи права інших верств населення без належного правового регулювання. Як зауважує П. П. Музиченко, законодавець зосереджував увагу переважно на забезпеченні інтересів дітей шляхетського походження, що відображалось в нормах статутів Великого Князівства Литовського. Натомість права дітей нешляхетського стану залишалися фактично поза правовим регулюванням, оскільки відповідні приписи у законодавстві були відсутні [4, с. 224]. Статус дитини визначався соціальним положенням її батьків, і, зокрема, діти невільних осіб успадковували їхній правовий статус, що дозволяло батькам навіть розпоряджатися їхньою свободою.

Особливістю правового регулювання опіки у литовсько-руському праві була відсутність розмежування між поняттями «опіка» та «пiклування», які є чітко визначеними в сучасному цивільному праві. Опіка розумілася як встановлення сторонньої влади над сім'єю, де залишилися малолітні або неповнолітні члени, що фактично замінювало батьківську владу. Водночас призначення опікунів могло здійснюватися лише у чітко визначених випадках: за заповітом батьків, рішенням суду або за законом. У ролі опікунів переважно виступали найближчі родичі, включаючи батька чи матір [2, с. 12–13].

Н. Рудий доповнює визначення, наголошуючи, що основною метою інституту опіки було збереження та примноження майнових прав дитини, а також забезпечення належного виховання та освіти. У феодальному праві опікунство включало встановлення влади близьких родичів або сторонніх осіб рівнозначного чи вищого соціального стану над дитиною, при цьому першість надавалася саме матеріальним аспектам захисту інтересів опікуваного. Виховання та освіта розглядалися як другорядні завдання, що також перебували у сфері відповідальності опікуна [5].

Дослідниця Х. Майкут акцентує увагу на тому, що інститут опіки у правовій системі ВКЛ мав комплексний характер, спрямований як на захист майнових інтересів неповнолітніх осіб, так і на забезпечення їхнього особистого захисту. Крім того, опіка поширювалася на осіб, визнаних судом недієздатними у зв'язку з душевними хворобами або недоумкуватістю [3]. Водночас Н. М. Крестовська уточнює, що відповідно до Статутів Великого Князівства Литовського, опікуном могла бути призначена особа з того ж соціального стану, до якого належав підопічний. Така вимога була зумовлена необхідністю забезпечення виконання опікуном усіх встановлених повинностей та його здатності володіти не меншою дієздатністю, ніж власник майна, переданого на утримання неповнолітньому [1, с. 27].

Інститут опіки поширювався на неповнолітніх осіб залежно від їхнього віку та статі. Опіка встановлювалася над юнаками до досягнення ними 18 років, а над дівчатами – до 13 років, хоча за редакцією Статуту 1566 р. цей вік для дівчат було підвищено до 15 років. Примітно, що дівчата, які досягли повноліття, але не вступили у шлюб, не звільнялися з-під опіки, що вказує на соціокультурну обумовленість правових норм. Така регламентація відображала уявлення тогочасного суспільства про роль і місце жінки, де шлюб розглядався як необхідна умова для її повної правоздатності [3, с. 161].

Згідно з правовими нормами, суд призначав опікуном лише осіб, які були уродженцями Великого Князівства Литовського (після 1569 р. – Речі Посполитої), мали доглянутий власний маєток та особисте господарство. Особи духовного стану, за загальним правилом, не могли бути призначені опікунами, за винятком випадків, коли священнослужитель володів маєтком у межах того ж повіту. При цьому опікун був зобов'язаний зберігати майно підопічних та не мав права його відчужувати. Водночас усі судові справи, порушені проти неповнолітнього, відкладалися до досягнення ним повноліття. Однак, попри чіткі правові норми, встановлені статутами ВКЛ, у практиці траплялися винятки, які суперечили офіційним положенням про опіку. Зокрема, традиційними вихователями малолітніх шляхтичів могли ставали «дядьки» з кола потомствених слуг-васалів. Наприклад, князь Роман Сангушко, майбутній гетьман Великого Князівства Литовського, виріс під опікою Федора Шолухи Дороготенського, який, хоча й не належав до шляхетського стану, виконував функції вихователя. У своєму заповіті князь Сангушко також призначив опікуном свого сина Прокопа Григоровича, який був його слугою [12,

с. 111]. Такі випадки свідчать, що опікунами у певних ситуаціях могли ставати особи, які не відповідали вимогам Статутів щодо соціального статусу.

Погоджуємося з позицією Н. Рудого, що таких опікунів-вихователів необхідно розглядати окремо від опікунів, передбачених Литовськими статутами. Вони призначалися живими батьками і виконували свої обов'язки не з метою забезпечення майнових прав підопічного, а виключно для виховання та захисту малолітніх дітей. Подібна практика була зумовлена необхідністю забезпечення належного догляду за дітьми, особливо у випадках, коли батьки через зайнятість державними справами не мали змоги виконувати ці функції особисто [5, с. 49].

У Першому Статуті ВКЛ 1529 р. інституту опіки було приділено значну увагу, що відображено в окремому п'ятому розділі, присвяченому опікунам. У цьому розділі детально регламентовано майнові відносини між опікунами та підопічними, встановлюючи механізми захисту майнових прав підопічних. Зокрема, статут передбачав, що у випадках втрати майна малолітніх дітей через недбалість або недогляд опікуна, незалежно від того, чи був він родичем чи сторонньою особою, діти після досягнення повноліття мали право відшкодувати втрачене в судовому порядку. Однак це було можливим лише за умови, що вони не прострочили строку земської давності, який становив десять років. Крім того, якщо опікун не домагався через суд відшкодування заподіяної майнової шкоди своїм підопічним, вони могли самостійно звертатися до суду після досягнення повноліття. Водночас опікун не мав права використовувати кошти підопічних для сплати судових витрат. Такі положення свідчили про спрямованість держави на захист прав малолітніх сиріт і запобігання можливим зловживанням з боку опікунів [6].

Інші статті п'ятого розділу Статуту 1529 р. також спрямовані на захист майнових інтересів малолітніх осіб. Так, стаття 2 встановлює заборону на притягнення неповнолітніх до суду у справах, пов'язаних із майном, до досягнення ними повноліття. Водночас стаття 5 визначає чотири виняткові випадки, коли неповнолітніх можна залучати до судових процесів: перший – у разі необхідності викупу маєтку, який ще за життя тримав у заставі їхній батько; другий – якщо батько надав поручництво, діти повинні звільнити його від цього зобов'язання через суд без очікування повноліття; третій – якщо батько за життя розпочав судову справу щодо родового маєтку, але помер, не завершивши її, тоді діти зобов'язані через опікуна відповідати у суді, за винятком випадків, коли батько виступав відповідачем – у такій ситуації позивач має чекати досягнення дітьми повноліття; четвертий – діти змушені сплачувати борги батька, не прикриваючись неповноліттям [6, с. 235–236].

Особлива роль у регулюванні інституту опіки відводилася старшому братові, який часто ставав опікуном малолітніх братів і сестер після смерті батьків. Відповідно до норм Статуту 1529 р., старший брат, досягнувши повноліття, отримував від попереднього опікуна всі маєтки, які належали як йому, так і його неповнолітнім братам і сестрам. Його обов'язки включали управління спільним майном, участь у судових справах, а також забезпечення захисту інтересів підопічних. Важливим обмеженням для старшого брата було те, що він не мав права обтяжувати майно боргами, продавати, віддавати під заставу або іншим чином відчужувати спільну власність. Єдиним винятком була необхідність сплати боргів батьків, але навіть у цьому випадку старший брат міг передати майно під заставу лише за умови отримання згоди друзів покійних батьків. Сума застави не могла перевищувати обсягу боргу, а невеликі борги мали бути покриті з прибутків маєтку, залишаючи достатньо коштів для утримання підопічних і ведення господарства. Порушення цих норм призводило до визнання дій опікуна незаконними, а підопічні мали право вимагати судового відшкодування збитків, якщо вони не прострочили строку земської давності, який становив десять років.

У випадках, коли старший брат-опікун діяв у супереччя законодавству, підопічні могли через суд оскаржувати його дії та вимагати компенсацію. Якщо ж брат-опікун вигравав судові справи, пов'язані зі спільним майном, він був зобов'язаний розподілити вигоди між усіма братами. Навпаки, якщо судові рішення було не на його користь, інші брати не мали права оскаржувати його, посиляючись на власну відсутність у процесі. Незважаючи на те, що старший брат офіційно виконував функції опікуна, історія показала, що він часто потребував допомоги сторонніх осіб. У багатьох випадках попередній опікун залишався активним учасником управління майном, виступаючи радником, що забезпечувало більш ефективний захист інтересів неповнолітніх членів сім'ї [6].

У Першому Статуті ВКЛ інститут опіки детально регулювався, хоча порядок викладення норм свідчить про певну непослідовність у систематизації цього інституту. Зокрема, стаття 7 розділу «Про опікунів» визначає процедуру передачі під опіку малолітніх дітей або дружини за заповітом. Відповідно до цієї статті, опікун, призначений заповітом, повинен здійснити опис майна за участі трьох шляхтичів, гідних довіри, яких називали «вижами». Опис має включати всі види майна: рухомі речі, стада, челядь, прикраси, зброю та інші цінності. Два примірники реєстру, скріплені печатками свідків, передавалися до місцевих властей – старості або воєводи [6, с. 237].

Відповідно до реєстрів, після досягнення підопічними повноліття опікуни повинні передати їм усе майно разом із прибутками, отриманими під час опіки. Однак Статут допускав, що опікуни могли користуватися частиною прибутків, зокрема з нив чи млинів, а також повинні нести земську службу. Така можливість використання майна породжувала ризик зловживань, межі яких не чітко окреслені в Статуті 1529 р. Імовірно, законодавець, розуміючи ці ризики, допускав можливість існування співопікунів, що мало би мінімізувати можливості для порушень з боку одного опікуна. Документ також передбачав випадки, коли опікун, почавши виконання заповіту, помирав, не завершивши своїх обов'язків. У таких ситуаціях виконання заповіту переходило до іншого опікуна або безпосередньо до властей, які були зобов'язані довести справу до кінця відповідно до волі заповідача.

У подальших статтях Першого Статуту ВКЛ простежується переплетення норм опіки та спадкового права, що свідчить, на думку Н. Рудого, про певну несистемність у правовому регулюванні [5, с. 71]. Проте ці недоліки були усунуті у Другому (1566 р.) [7] та Третньому (1588 р.) [8] Статутах, які стали результатом більш структурованого підходу до систематизації норм права і розширення регулювання питань опіки, зокрема під впливом соціально-політичних конфліктів між магнатами і шляхтою.

Другий Статут Великого Князівства Литовського 1566 р. став важливим етапом у розвитку правових норм, що регламентували інститут опіки. Він продовжив спадковість основних положень, закріплених у Статуті 1529 р., та врахував нові соціально-правові реалії. Шостий розділ Статуту, присвячений питанням опіки, зберіг більшість положень попереднього акту, але містив три нові статті, що уточнювали норми та порядок реалізації опікунських обов'язків [7].

Опіка запроваджувалася для неповнолітніх дітей після смерті батьків. Повноліття визначалося різним для чоловіків і жінок: 18 років для осіб чоловічої статі та 15 років для осіб жіночої статі. Проте у Третньому Статуті 1588 р. ця межа для дівчат була знижена до 13 років. Така зміна, на нашу думку, засвідчує еволюцію уявлень про соціальну зрілість жінок, а також зростання значущості ранніх шлюбів як елементу економічних і політичних відносин. Водночас віковий поріг для чоловіків залишився незмінним, що підкреслює стабільність соціальної ролі чоловіків як головних управителів майна.

Серед важливих новацій Другого Статуту ВКЛ слід відзначити автоматичне призначення батька опікуном дітей у разі смерті матері, якщо діти мали майно від неї. Стаття 2 зобов'язувала батька передати майно дітям у повному обсязі після досягнення ними повноліття. Заборонялося відчужувати майно дітей, а в разі порушення цієї норми діти могли вимагати його повернення через суд [7].

Призначення опікунів регламентувалося статтею 3, яка встановлювала чітку ієрархію. У першу чергу опікуном ставав той, кого призначив батько у заповіті. Якщо заповіт такого призначення не містив, опікуном автоматично ставав старший повнолітній брат. У разі його відсутності ця роль переходила до дядька по батьківській лінії або іншого близького родича. У разі відсутності родичів право опіки передавалося державі, яка обирала опікуна серед осілих громадян відповідного повіту. Майновий статус опікуна мав відповідати обсягу майна підопічного, що забезпечувало належний рівень управління його господарством.

Важливим аспектом було врахування якості управління опікуном своїми обов'язками. У разі неналежного виконання функцій опікуна, навіть якщо його призначив батько, органи державної влади могли позбавити його повноважень. Новий опікун призначався серед осіб, які відповідали критеріям доброчесності, фізичного і психічного здоров'я та відповідальності. Вимоги до опікуна включали здатність ефективно управляти господарством, що дозволяло зменшити ризики зловживань. Якщо маєтки підопічних розташовувалися в різних повітах,

призначення опікуна здійснював орган влади того повіту, де був найбільший маєток, що мало на меті централізувати управління ресурсами [7, с. 335-336].

Цікаво, що Статути майже не згадують можливість призначення жінок опікунами. Це відображає формальний характер гендерних обмежень у законодавстві. Водночас шляхетські заповіти часто передбачали жінок у ролі співопікунів разом із чоловіками. Така практика засвідчувала розрив між нормативними положеннями та реальною соціальною практикою.

Інститут опіки у Великому князівстві Литовському відзначався складною системою правового регулювання, що поєднувала формальні нормативні положення та реальну соціальну практику. Одним із важливих аспектів цього інституту було обмеження можливості жінок виконувати роль опікунів. У Литовських статутах жінки не згадувалися серед можливих кандидатів на цю посаду, що відображало гендерні обмеження в тогочасному законодавстві. Водночас практика шляхетських заповітів засвідчує, що жінок нерідко призначали співопікунами разом із чоловіками. Така практика засвідчувала певний розрив між офіційними нормами та реальними соціальними відносинами, де жінки брали участь в управлінні майном і вихованні дітей.

Окрім гендерних аспектів, цікавими є випадки, коли опікунами ставали особи з числа наближених до влади. Так, галицький шляхтич середніх статків Самійло Лащ Тучапський виховувався під опікою двоюрідної сестри, дружини князя Романа Ружинського, Софії Карабчіївської. Призначення саме цієї родички опікуном, ймовірно, було стратегічним рішенням, яке забезпечило виховання дитини в середовищі влади та поєднало опіку з формуванням навичок управління й соціальних зв'язків, необхідних для реалізації майбутніх амбіцій. Ефективність обраної стратегії дала результати: Самійло Лащ вже в молодому віці отримав важливу посаду, очоливши надвірний збройний почет своєї родички-опікунки [5, с. 72–73].

У випадках, коли призначення опікуна вимагало втручання держави, цю функцію виконували Великий князь Литовський, пани-воеводи або земський суд. Земський суд мав право звільнити опікуна у разі недобросовісного виконання обов'язків, зокрема розтрата майна підопічного або використання його на власні потреби. Відповідно до норм статутів, опікун, який порушив свої обов'язки, зобов'язувався повернути витрачені кошти, а його повноваження могли бути передані іншій особі. Також передбачалася можливість відсторонення опікуна за поданням скарги від вихованця, його родичів або навіть сторонньої особи.

Значущу роль у захисті інтересів підопічних відігравали судові органи. Наприклад, у 1529 р. суд, враховуючи аргументи неповнолітнього, відхилив кандидатуру дядька сироти та призначив опікуном матір-удову [4, с. 228–229]. Цей випадок демонструє гнучкість судової практики, орієнтованої на інтереси дитини, навіть за умов формального недотримання традиційної ієрархії призначення опікунів.

Третій Статут ВКЛ уточнив норми щодо винагороди опікунів, встановивши її розмір на рівні десятої частини доходів із майна підопічного. Це зняло невизначеність, яка існувала у попередніх статутах, та створило додатковий стимул для відповідального виконання обов'язків. Статут також забороняв призначати духовних осіб опікунами, за винятком випадків, коли вони володіли маєтками в тому ж повіті.

Незважаючи на прогресивність норм, інститут опіки мав свої обмеження. Законодавство майже не регулювало опіку над психічно хворими чи неповносправними. Наприклад, у Другому Статуті ВКЛ згадується можливість сліпої людини скласти заповіт у присутності восьми свідків, але немає згадок про опіку над такими особами. Діти, які залишали своїх збожеволівших батьків напризволяще, втрачали право на спадщину, але не були зобов'язані піклуватися про них [7, с. 336].

Особливу увагу законодавство приділяло поведінці дівчат у питаннях шлюбу. Зокрема, дівчина, яка вийшла заміж без дозволу батьків або опікунів, втрачала право на посаг, а також на батьківське, материнське та інше спадкове майно [8, с. 202]. Така норма відображала характерні для феодального суспільства уявлення про контроль сім'ї над майновими та шлюбними відносинами.

Таким чином, інститут опіки у Великому Князівстві Литовському пройшов значну еволюцію, відображаючи зміни в соціальних уявленнях про дітей, їхні права та обов'язки опікунів. Другий і Третій Литовські Статути закріпили основні засади захисту майнових прав

неповнолітніх, водночас залишаючи певні прогалини у сфері опіки над неповносправними. Ця система норм стала важливим внеском у правову традицію України, зберігаючи свою актуальність упродовж кількох століть [9, с. 202]

6. Висновки

Інститут опіки, закріплений у Статутах Великого князівства Литовського, є особливим правовим явищем, яке стало важливим елементом правової системи і відображало соціально-економічну структуру феодального суспільства. Він забезпечував регулювання майнових і соціальних відносин, зокрема захист майнових прав неповнолітніх осіб шляхетського походження, при цьому залишаючи без належної уваги інтереси дітей із нешляхетних верств. Така правова асиметрія відображала домінування станових інтересів у правовій системі тогочасної епохи.

Литовські статuti демонструють еволюцію правового регулювання через поєднання руських традицій із новаціями, спрямованими на захист майнових інтересів підопічних. Особливістю цього інституту було зосередження на матеріальному аспекті опіки, що превалював над виховними завданнями. Призначення опікунів регламентувалося жорсткими вимогами щодо їхнього статку та соціального статусу, що мало на меті забезпечити стабільність управління майном підопічних.

У практичній площині важливим було впровадження механізмів захисту майна підопічних, таких як детальний опис майна, контроль за його використанням і можливість компенсації збитків через суд. Проте залишалися невирішеними питання меж використання прибутків із майна опікунами, а також обмеження участі жінок у цій сфері. Водночас шляхетські заповіді свідчать про поступове розширення ролі жінок як співопікунів, що відображає поступову трансформацію соціальних норм.

Законодавство, закріплене у Литовських статутах, стало основою для розвитку правової культури на українських землях, заклавши принципи майнової відповідальності опікунів і забезпечення інтересів підопічних. Це правове явище репрезентує синтез руського права і впливу феодального устрою, а також формує основу для історичної правової традиції, яка продовжувала розвиватися в українській правовій системі.

References

1. Krestovska, N. M. (2008). *Juvenalne pravo Ukrainy: istoryko-teoretychne doslidzhennia* [Juvenile law of Ukraine: Historical and theoretical research]. Feniks (in Ukrainian)
2. Maikut, K. V. (2016). Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання instytutu opiky na ukraïnskykh zemliakh za Lytovskymy statutamy [Peculiarities of legal regulation of the institution of guardianship in Ukrainian lands under the Lithuanian Statutes]. *Naukovi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya yurydychna – Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Legal Series*, (3), 11–20. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1756> (in Ukrainian)
3. Maikut, K. V. (2009). *Tsyvilne pravo na ukraïnskykh zemliakh za Lytovskymy statutamy: istoryko-pravove doslidzhennia* [Civil law in Ukrainian lands under the Lithuanian Statutes: A historical-legal study] (Candidate dissertation, 12.00.01). Lviv (in Ukrainian)
4. Muzychenko, P. P. (2007). *Kultura ukraïnskoho opikunskoho prava u zakonodavstvi Velykoho kniazhestva Lytovskoho* [The culture of Ukrainian guardianship law in the legislation of the Grand Duchy of Lithuania]. *Naukovi pratsi Odeskoi natsionalnoi iurydychnoi akademii – Scientific Works of the Odessa National Law Academy*, (6), 223–230. (in Ukrainian)
5. Rudyi, N. Ia. (2012). *Instytut opiky i pikluвання v Ukraini: istoryko-pravove doslidzhennia* [Institute of guardianship and care in Ukraine: A historical-legal study]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the Dnipro State University of Internal Affairs*, (1), 121–129. <https://surl.li/attwmd> (in Ukrainian)
6. Kivalov, S., Muzychenko, P., & Panko, A. (Eds.). (2002). *Statuty Velykoho kniazhestva Lytovskoho* [Statutes of the Grand Duchy of Lithuania] (Vol. 1: Statut Velykoho kniazhestva Lytovskoho 1529 roku). Yurydychna literatura (in Ukrainian)

7. Kivalov, S., Muzychenko, P., & Panko, A. (Eds.). (2003). *Statuty Velykoho kniazhestva Lytovskoho* [Statutes of the Grand Duchy of Lithuania] (Vol. 2: Statut Velykoho kniazhestva Lytovskoho 1566 roku). Yurydychna literatura (in Ukrainian)
8. Kivalov, S., Muzychenko, P., & Panko, A. (Eds.). (2004). *Statuty Velykoho kniazhestva Lytovskoho* [Statutes of the Grand Duchy of Lithuania] (Vol. 3: Statut Velykoho kniazhestva Lytovskoho 1588 roku. Knyha 1). Yurydychna literatura (in Ukrainian)
9. Terliuk, I. Ia. (2008). *Derzhava i pravo v Ukraini: storinky istorii* [State and law in Ukraine: Pages of history]. SPOLOM (in Ukrainian)
10. Ukhach, V., & Kalaur, L. (2017). Stanovlennia ta henezys instytutu opiky na ukraïnskykh zemliakh v period IX–XVIII st.: Istoryko-pravovyi dyskurs [Formation and genesis of the institution of guardianship in Ukrainian lands during the IX–XVIII centuries: A historical-legal discourse]. *Aktualni problemy pravoïnavstva – Current Issues of Jurisprudence*, 4(12), 55–60. <http://app.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/4-2017.pdf> (in Ukrainian)
11. Honcharenko, V. D., Rohozhyn, A. Y., & Sviatotskyi, O. D. (Eds.). (2000). *Khrestomatiia z istorii derzhavy i prava Ukrainy: u 2 t. T. 1* [Anthology of the history of the state and law of Ukraine: In 2 volumes. Vol. 1]. In Yure (in Ukrainian)
12. Yakovenko, N. (2008). *Ukrainska shliakhta z kintsia XIV – do seredyny XVII stolittia. Volyn i Tsentralna Ukraina* [Ukrainian nobility from the late XIV to the mid-XVII century. Volyn and Central Ukraine] (2nd ed., rev. and corr.). Krytyka (in Ukrainian)



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Особливості регулювання договірних відносин в Україні під час воєнного стану

Андрій В. Духневич ¹* • Сергій А. Лук'яненко ²

¹ Волинський національний університет імені Лесі Українки (Україна). Завідувач кафедри цивільно-правових дисциплін, д. ю. н., професор.

² Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба (Україна). Викладач кафедри підготовки льотного складу та фахівців авіаційних штабів.

* Автор-кореспондент, e-mail: dukhnevych.andrij@vnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.12](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.12)

Авторське право

© 2025 автора



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



Стаття присвячена особливостям правового регулювання договірних відносин в Україні під час воєнного стану. У контексті воєнних дій, які значно впливають на економічну, правову та соціальну сфери, дослідження цього питання є актуальним для забезпечення стабільності договірних зобов'язань, мінімізації ризиків для сторін договорів і адаптації нормативної бази до умов кризи. Мета дослідження полягає у виявленні змін та особливостей регулювання договірних відносин у період воєнного стану в Україні, зокрема в аналізі імперативних змін у договірному праві, розгляді практики застосування форс-мажорних положень і визначенні проблем, які виникають у правозастосуванні. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз для дослідження нормативно-правових актів, синтез для поєднання окремих аспектів у єдину картину, системний метод для розуміння взаємодії правових норм у договірному регулюванні, а також порівняльно-правовий метод для аналізу змін у регулюванні договорів до та після введення воєнного стану. Результати дослідження показують, що введення воєнного стану в Україні призвело до значних імперативних змін у регулюванні договірних відносин. Зокрема, договори, укладені після початку воєнного стану, містять більш чіткі положення про форс-мажор, що дозволяє сторонам враховувати ризики та адаптувати договірні зобов'язання до нових умов. Натомість договори, укладені до воєнного стану, часто не містять відповідних положень, що створює правову невизначеність. Практичне значення дослідження полягає у визначенні рекомендацій щодо вдосконалення правового регулювання договірних відносин в умовах воєнного стану, впровадження яких сприятиме зниженню правових ризиків, підвищенню стабільності договірних зобов'язань та адаптації судової практики до кризових умов.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

договірні відносини, воєнний стан, форс-мажор, правове регулювання, законодавство.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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


Peculiarities of Regulating Contractual Relations in Ukraine During Martial Law

 Andrii Dukhnevych ^{1*} • Serhii Lukianenko ²

¹ Lesya Ukrainka Volyn National University (Ukraine). Head of the Department of Civil Law Disciplines, Doctor of Science (Law), Professor.

² Kozhedub National Air Force University (Ukraine). Lecturer at the Department of Training of Flight Personnel and Specialists of Aviation Headquarters.

* Corresponding Author, e-mail: dukhnevych.andrij@vnu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.12](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.12)

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)



The article focuses on the specifics of legal regulation of contractual relations in Ukraine during martial law. In the context of military actions that significantly impact the economic, legal, and social spheres, this research is relevant for ensuring the stability of contractual obligations, minimizing risks for the parties involved, and adapting the regulatory framework to crisis conditions. The objective of the study is to identify changes and peculiarities in the regulation of contractual relations during martial law in Ukraine. This includes analyzing imperative changes in contract law, examining the practice of applying force majeure provisions, and identifying problems that arise in legal enforcement. The study employed general scientific methods of cognition: analysis was used to study legal acts; synthesis was applied to combine individual aspects into a coherent picture; a systemic method was used to understand the interaction of legal norms in contractual regulation; and a comparative legal method was utilized to analyze changes in contract regulation before and after the introduction of martial law. The findings reveal that the introduction of martial law in Ukraine has led to significant imperative changes in the regulation of contractual relations. Specifically, contracts concluded after the onset of martial law include clearer provisions on force majeure, enabling the parties to account for risks and adjust contractual obligations to new conditions. By contrast, contracts concluded prior to martial law often lack such provisions, resulting in legal uncertainty. The practical significance of the study lies in the development of recommendations for improving the legal regulation of contractual relations under martial law, which will help reduce legal risks, enhance the stability of contractual obligations, and adapt judicial practice to crisis conditions.

KEYWORDS

contractual relations, martial law, force majeure, legal regulation, legislation.

1. Вступ

Воєнний стан в Україні, запроваджений у відповідь на військову агресію Російської Федерації, створив нові виклики для регулювання договірних відносин. Цей особливий правовий режим, який передбачає тимчасові обмеження конституційних прав і свобод громадян, а також прав юридичних осіб, суттєво впливає на функціонування економічних і соціальних процесів. У таких умовах правове регулювання договірних відносин набуває особливої значущості, адже від його ефективності залежить не лише стабільність ринкових відносин, а й захист прав сторін.

Зміни в договірному праві під час воєнного стану спрямовані на адаптацію до нових реалій, зокрема до обмежень, пов'язаних з виконанням зобов'язань унаслідок збройних конфліктів, руйнування інфраструктури та інших форс-мажорних обставин. При цьому виникають нові правові проблеми: забезпечення балансу інтересів сторін, захист прав на майно та виконання зобов'язань, а також вирішення спорів у нестандартних ситуаціях.

Актуальність дослідження особливостей договірних відносин під час воєнного стану обумовлена необхідністю вдосконалення механізмів їх правового регулювання. Це включає інтеграцію форс-мажорних застережень у договірну практику, удосконалення судової практики щодо захисту прав сторін, а також адаптацію правової системи до викликів, які спричиняють надзвичайні умови воєнного часу.

2. Огляд літературних джерел

Питання особливостей регулювання договірних відносин в Україні під час воєнного стану є достатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі. З огляду на представлений перелік джерел, більшість публікацій стосується саме вітчизняних авторів, які аналізують юридичні, практичні та економічні аспекти функціонування договірного права у специфічних умовах воєнного часу.

Значний внесок у розвиток теми зробив О. О. Бондаренко [1], який досліджував вплив воєнного стану на теоретичні та практичні аспекти договірних відносин. Його аналіз дозволяє краще зрозуміти, як правове регулювання змінюється в умовах надзвичайних обставин. Вагоме значення мають роботи А. В. Коструби [4], де розглянуто юридичні факти як інструмент припинення цивільних відносин. Ця праця має прикладний характер і є корисною для осмислення механізмів адаптації правових норм під час кризових ситуацій. Практичні аспекти реалізації договірних зобов'язань у воєнний час висвітлені в огляді судової практики Верховного Суду [6]. У цьому огляді аналізуються рішення у господарських справах, що дозволяє зробити висновки про реальне застосування норм права. Постанова Верховного Суду від 31.08.2022 № 910/15264/21 [10] також дає важливу інформацію про вирішення майнових спорів у цих умовах. Особливу увагу варто звернути на дослідження С. В. Резніченка [11], який розглядає правову природу договірних зобов'язань у специфічному контексті воєнного стану. Ця робота акцентує увагу на нормативно-правових засадах та їх адаптації до поточних викликів. В. Прима [7] зосереджується на механізмах правового регулювання, пропонуючи актуальні рішення для вдосконалення договірного права в кризових умовах.

Попри значну кількість літератури, що висвітлює різні аспекти теми, відчувається нестача систематизованих досліджень. Тому із використанням різних методів наукового пізнання було проаналізовано, погруповано та систематизовано інформацію, щоб надати цілісне бачення проблеми у світлі сучасних викликів.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є визначення особливостей правового регулювання договірних відносин в умовах воєнного стану в Україні, аналіз механізмів застосування форс-мажорних застережень та їх впливу на виконання зобов'язань, а також визначення напрямів удосконалення правового регулювання у цій сфері. Для досягнення мети поставлено такі завдання: охарактеризувати особливості договірних відносин, укладених до та після введення воєнного стану, з акцентом на їх адаптацію до кризових умов; дослідити правову природу форс-

мажорних обставин, умови їх застосування та значення для виконання договірних зобов'язань; визначити, які обставини не можуть бути класифіковані як форс-мажор, та проаналізувати вимоги до документального підтвердження таких обставин; проаналізувати проблеми застосування форс-мажорних положень у договірній практиці та судовій практиці України; сформулювати напрями вдосконалення правового регулювання договірних відносин у контексті воєнного стану.

4. Методи та матеріали

Дослідження базується на міждисциплінарному підході, що поєднує аналіз нормативно-правових актів, судової практики та договірної документації з метою виявлення особливостей регулювання договірних відносин в умовах воєнного стану. Використано діалектичний метод для розуміння змін у договірному праві під впливом кризових обставин, системно-структурний метод для аналізу взаємодії нормативних положень і реальної практики. У роботі застосовано формально-логічний метод для систематизації правових норм, а також методи емпіричного дослідження, включаючи аналіз судових рішень і документів, які підтверджують форс-мажорні обставини, для оцінки їхньої ролі в договірних відносинах.

5. Результати та обговорення

У сучасних умовах України, зокрема під час воєнного стану, правове регулювання договірних відносин набуває особливої актуальності [7]. Вітчизняні дослідники часто визначають механізм правового регулювання як комплекс, що включає норми позитивного права, умови договорів, юридичні факти, акти реалізації та захисту прав. Важливим є останній елемент — акти захисту, який не завжди ясно виокремлюється, хоча й відіграє ключову роль в системі правовідносин [4, с. 312].

Касаційний цивільний суд у складі Верховного Суду у своїй постанові від 06.07.2022 (справа № 521/20396/18) вказав на важливість визнання порушення суб'єктивних прав як юридичного факту, що може служити підставою для використання конкретних захисних механізмів. Захист прав, згідно із судовою практикою, виступає як факультативний елемент механізму правового регулювання, активізуючись за потреби у відновленні порушених правовідносин [7]. Зі свого боку Постанова від 04.05.2022 (справа № 643/11629/19) демонструє, як умови договору та правила страхування визначають поведінку сторін та сприяють реалізації правових приписів на практиці. Важливо відмітити, що суд підкреслив роль умов договору як обов'язкових для сторін, що визначають зміст укладеного договору, зобов'язань сторін виконувати його умови [7].

Особливості правового регулювання договірних відносин в Україні під час воєнного стану включають інтеграцію регулятивних і охоронних функцій. Наприклад, умови договорів підлягають значним імперативним коригуванням, відображаючи вимоги часу, що включає обмеження відповідальності та реалізації прав на предмет іпотеки в окремих сферах [7]. Законодавець, як і під час кризи охорони здоров'я, так і під час кризи безпеки, проявляє вибірковість, застосовуючи певні обмеження на заходи цивільно-правової відповідальності, що демонструє непослідовність у регулюванні договірних правовідносин та захисту прав сторін [7].

Воєнний стан в Україні в 2022 році визначається як особливий правовий режим, що може бути запроваджений на всій території країни або в конкретних її регіонах у випадку збройної агресії, загрози нападу, або коли існує небезпека для державної незалежності чи територіальної цілісності України. Такий стан передбачає надання додаткових повноважень державним органам, військовому командуванню та місцевому самоврядуванню для захисту національної безпеки і усунення згаданих загроз. Це також включає тимчасові обмеження конституційних прав і свобод громадян, а також прав і законних інтересів юридичних осіб, із зазначенням термінів дії цих обмежень [11].

Щодо договірної діяльності в Україні під час воєнного стану, то умови її здійснення розділилися відповідно до двох типів договорів.

1. Договори, укладені до введення воєнного стану;
2. Договори, укладені після його введення.

Договори, що були укладені до введення воєнного стану, часто не містять чітко визначених умов форс-мажору, що відповідали б умовам воєнного конфлікту. Це призводить до правової невизначеності та може спричинити конфлікти між сторонами щодо виконання зобов'язань. Сторони, що не були обізнані з можливістю введення воєнного стану, можуть зіткнутися з юридичними складнощами при спробах внести зміни до договорів або при їх розірванні через неможливість виконання умов [2; 5].

З іншого боку, договори, укладені вже після оголошення воєнного стану, зазвичай включають конкретні положення про форс-мажор, які чітко регулюють відносини між сторонами у контексті військових дій. Це дає можливість сторонам адекватно оцінювати ризики та враховувати їх у договірних зобов'язаннях. В таких угодах форс-мажор не лише визначається як воєнний стан, але й деталізується з урахуванням конкретних обставин, які можуть виникнути під час війни. Це забезпечує більшу прозорість і передбачуваність у правових відносинах.

Воєнний стан, запроваджений в Україні у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації, може розглядатися як форс-мажорна обставина, що впливає на виконання договірних зобов'язань. Законодавство України визначає форс-мажорні обставини як надзвичайні та невідворотні події, що об'єктивно унеможливають виконання сторонами зобов'язань за договором. Зокрема, Відповідно до статті 14-1 Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні», до форс-мажорних обставин відносяться, зокрема, загроза війни, збройний конфлікт, військові дії, загальна військова мобілізація та інші подібні події. Торгово-промислова палата України (ТПП) 28 лютого 2022 року видала лист № 2024/02.0-7.1, в якому визнала військову агресію Російської Федерації проти України форс-мажорною обставиною. Цей лист може використовуватися сторонами договору як доказ настання форс-мажорних обставин. Враховуючи, що воєнний стан може вважатися форс-мажорною обставиною, положення про форс-мажорні умови і наслідки, що впливають на виконання зобов'язань за договорами, застосовуються до всіх сторін договору [11].

Однак, наявність воєнного стану не звільняє автоматично сторони від виконання зобов'язань за договором. Сторона, яка посиляється на форс-мажор, повинна довести, що конкретні обставини воєнного стану безпосередньо унеможливили виконання її зобов'язань. Це підтверджується судовою практикою, зокрема постановою Верховного Суду від 16 липня 2019 року у справі № 917/1053/18, де зазначено, що форс-мажорні обставини не мають преюдиційного характеру, і сторона повинна довести їх наявність та вплив на конкретний випадок.

Однак не всі ситуації, що виникають під час воєнного стану, можуть бути класифіковані як форс-мажор. Наприклад, нестача фінансових ресурсів, коливання валютних курсів, економічна криза або відсутність товарів на ринку не вважаються такими обставинами. Аналогічно, невиконання зобов'язань контрагентами також не розглядається як форс-мажор [12]. Однак, сторони мають право розширити перелік форс-мажорних обставин шляхом їх чіткого визначення у договорі. Для цього важливо включити до договору розділ «Форс-мажорні обставини», де будуть вказані потенційні ризики, строки для повідомлення про настання таких обставин, необхідні документи для підтвердження форс-мажору, а також узгодити процедуру подальшої взаємодії [9].

Розглянемо практичну ситуацію, яка виникла у вітчизняному правовому полі. Одна зі сторін договору зіткнулася з неможливістю виконання своїх зобов'язань. Сторона ініціювала розірвання договору, посиляючись на виникнення форс-мажорних обставин внаслідок війни, які унеможливають виконання договірних умов. Після відмови у задоволенні зустрічних вимог на рівні першої інстанції, справа була переглянута апеляційним судом, який також відхилив позов [6]. Згідно з п. 6.2 Регламенту засвідчення форс-мажорних обставин Торгово-промисловими палатами України, сертифікати, які підтверджують форс-мажор, видаються для засвідчення обставин щодо зобов'язань, час виконання яких уже настав. Це означає, що сертифікат може бути отриманий після порушення термінів виконання зобов'язань і не має строгих термінів для отримання після їх виникнення.

У даному випадку, компанія надала докази того, що форс-мажорні обставини тривали більше 30 днів і надіслала контрагенту повідомлення про розірвання договору за 14 днів до запланованої дати розірвання, відповідно до вимог договору. Верховний Суд підтвердив

законність таких дій, оскільки вони відповідали всім вимогам договору щодо одностороннього розірвання у випадках форс-мажору [3].

Цей випадок підкреслює важливість правильного документування форс-мажорних обставин, належного дотримання договірних процедур під час їх застосування, а також своєчасного повідомлення контрагентів про форс-мажорні обставини для законного розірвання договірних зобов'язань.

Серед договірних відносин, що зазнали значних змін під час воєнного стану, особливо виділяються відносини за договорами позики, оренди, підряду та купівлі-продажу. Ці зміни пов'язані з тим, що виконання зобов'язань за цими договорами стало ускладненим через постійні обстріли та окупацію територій [1].

Наприклад, в рамках договору будівельного підряду підрядник має обов'язок збудувати об'єкт або виконати будівельні роботи відповідно до проектної документації в установлений термін, тоді як замовник повинен надати підряднику територію для робіт, передати необхідну документацію (якщо вона не належить до обов'язків підрядника), прийняти роботу та оплатити її. У ситуації, коли підрядник не може виконати роботи через форс-мажор, на ньому лежить обов'язок довести це замовнику. Як і в інших договорах, підрядник може скористатися опцією перенесення термінів або зміни умов договору, а також його розірвання. Питання спорів щодо договорів будівельного підряду можуть стати особливо складними, коли об'єкт будівництва знищено або суттєво пошкоджено внаслідок військових дій. В таких випадках замовник зобов'язаний компенсувати виконавцю всі фактичні витрати, незважаючи на те, що договір не може бути виконаний через знищення об'єкта згідно з домовленостями. Також важливо зазначити, що форс-мажор не звільняє від виконання зобов'язань, включаючи фінансові, але дозволяє відтермінувати їх або звільнити сторону від відповідальності за невиконання в період дії форс-мажорних обставин. Якщо майно пошкоджено до його передачі наймачу, форс-мажор може застосовуватися тільки якщо можлива заміна майна. У разі унікальності майна, яке було винайнято, договір може бути змінено або розірвано через неможливість його виконання. Якщо майно знищено або пошкоджено після його передачі у виплату ренти на певний термін, платник ренти не звільняється від обов'язку її сплати до закінчення цього терміну згідно з умовами договору. У випадку безстрокової ренти, платник може вимагати припинення чи зміни умов виплати ренти. За договором найму (оренди) наймач звільняється від плати за час, коли майно було недоступне для використання через форс-мажор. Можливі також варіанти тимчасового призупинення дії договору, зміни умов або зменшення орендної плати на підставі істотного зменшення можливості використання майна, а також розірвання договору з посиланням на форс-мажорне застереження в договорі чи попередження контрагента за відповідний термін. Важливо зазначити, що настання форс-мажорних обставин не автоматично звільняє від виконання зобов'язань за договорами, але може слугувати підставою для звільнення від відповідальності за їх невиконання або неналежне виконання, таких як штрафи чи пені [1].

Серед правовідносин за договорами, відносини за договорами позики зазнали значних змін під час дії воєнного стану. Закон №2120-IX, прийнятий 15 березня 2022 року, вніс ряд змін у Цивільний кодекс України, а також у закони «Про банки та банківську діяльність», «Про споживче кредитування» та «Про іпотеку» [8]. Протягом періоду воєнного стану та наступних 30 днів після його завершення кредиторам накладаються суттєві обмеження щодо їхніх прав. Вони не можуть збільшувати процентну ставку, нараховувати штрафи, пеню, три проценти річних, інфляційні втрати, або вживати інші заходи відповідальності у випадку прострочення платежів. Також кредитор не може вимагати повного або дострокового погашення боргу, якщо договором передбачено конкретні терміни для погашення. Іпотекодержателі в цей період не мають права здобувати право власності на предмет іпотеки, продавати цю нерухомість або виселяти з неї мешканців. Позичальникам надається можливість тимчасово не вносити платежі згідно з графіком, без наслідків у вигляді штрафних санкцій. Однак, позичальники все ще мають договірні зобов'язання щодо погашення основної суми боргу та відсотків, які продовжують нараховуватися, адже цей процес є законним. При цьому, деякі банки на початку війни ввели кредитні канікули та призупинили нарахування відсотків, що було проявом доброї волі, а не вимогою законодавства [8].

Щодо договорів оренди, сам факт введення воєнного стану, обмежень або навіть ведення бойових дій на певній території не звільняє орендарів від зобов'язань, особливо від внесення

орендних платежів. Орендарі мають довести, що введені обмеження перешкоджають виконанню обов'язку сплати коштів за договором. Водночас, дотримуючись встановлених законом процедур, орендар може затримати плату, вимагати її зменшення, зміни умов платежів, призупинення дії чи розірвання договору оренди. Застосування форс-мажору також звільняє орендаря від відповідальності за невиконання зобов'язань за договором, що включає звільнення від штрафів і відшкодування збитків [8].

У контексті оптимізації системи виконання договірних зобов'язань під час воєнного стану можна розглянути наступні стратегії:

- Розробка спеціалізованих законів: розглянути можливість введення законодавства, що спеціально регулює виконання договорів у воєнний час.
- Міжнародна координація: ініціювання міжнародних механізмів для узгодження виконання договірних зобов'язань між країнами у періоди кризи.
- Створення механізмів перевірки: встановлення систем, які дозволяють сторонам ефективно перевіряти дотримання договірних умов один одним під час воєнного стану.
- Гнучкість у договірних умовах: інтеграція положень, які дозволяють адаптацію або тимчасове призупинення виконання договору в разі кризових ситуацій, особливо у фінансових та торговельних угодах.
- Гуманітарні винятки: включення до договорів умов, що дозволяють сторонам відступати від зобов'язань для захисту життя та здоров'я населення у кризових ситуаціях.
- Активна роль дипломатії: залучення дипломатичних зусиль до вирішення конфліктів і пошуку компромісів, що сприяє зміцненню діалогу та взаєморозуміння між сторонами.
- Ефективна комунікація: розвиток комунікаційних механізмів для забезпечення оперативного обміну інформацією та використання сучасних технологій для підтримання зв'язку.
- Стимулювання спільних проєктів: заохочення сторін до реалізації спільних проєктів або програм під час воєнного стану, що може підтримати довготривалі партнерські відносини і покращення співпраці [2; 5; 11].

Ці ініціативи мають на меті створення стійкої системи виконання договірних зобов'язань у складних умовах воєнного стану, зберігаючи при цьому баланс між національними потребами та міжнародними зобов'язаннями.

6. Висновки

Особливості регулювання договірних відносин в умовах воєнного стану в Україні полягають у значних імперативних змінах, спрямованих на адаптацію до кризових умов. Умови договорів укладених до та після введення воєнного стану, мають суттєві відмінності. Договори, укладені після початку воєнного стану, зазвичай містять чіткі положення про форс-мажор, що дозволяє сторонам адекватно оцінювати ризики. Натомість договори, укладені до цього періоду, часто не враховують подібні обставини, що створює правову невизначеність. Уведення воєнного стану також передбачає обмеження відповідальності сторін за договорами та зміни у порядку виконання деяких зобов'язань, наприклад, за договорами оренди, іпотеки, позики чи підряду.

Важливим аспектом є визнання воєнного стану форс-мажорною обставиною, яка може впливати на виконання договірних зобов'язань. Проте не всі події, що відбуваються під час воєнного стану, є форс-мажором. Наприклад, економічні труднощі, нестача товарів чи невиконання зобов'язань контрагентами не визнаються форс-мажорними обставинами. Сторона, яка посилається на форс-мажор, повинна довести, що конкретні події безпосередньо унеможливили виконання зобов'язань, що підкреслюється як у законодавстві, так і у судовій практиці. Для цього важливо документувати такі обставини відповідно до вимог договору і законодавства, зокрема отримати сертифікат Торгово-промислової палати.

Попри значний прогрес у врегулюванні договірних відносин, залишаються проблеми, пов'язані з відсутністю спеціалізованого законодавства, нестачею механізмів перевірки виконання умов договорів і недостатньою адаптацією судової практики до нових викликів. Напрямами удосконалення можуть стати розробка законів, що регулюють виконання зобов'язань у кризових ситуаціях, створення механізмів ефективної комунікації між сторонами, узгодження гуманітарних винятків і стимулювання міжнародної координації. Це дозволить

забезпечити баланс між інтересами сторін, національними потребами та міжнародними зобов'язаннями навіть у складних умовах воєнного стану.

References

1. Bondarenko, O. O. (2022). Dohovirni vidnosyny v umovakh voiennoho stanu: teoriia ta praktyka [Contractual relations under martial law: theory and practice]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii – Current Issues of National Jurisprudence*, (5), 28–33. <https://doi.org/10.32782/39221350> (in Ukrainian)
2. Davydova, I. V., & Biloshkurskyi, M. M. (2023). Dohovir daruvannia yak sposib unyknyty pokarannia za koruptsiini zlochyny [A donation contract as a way to avoid punishment for corruption offenses]. *Journal of Civil Studies*, (50), 18–23. <https://doi.org/10.32782/chc.v050.2023.3> (in Ukrainian)
3. Katehoriia spravy № 922/193/23: Hospodarski spravy (do 01.01.2019); Mainovi spory; Rozrakhunky za produktsiiu, tovary, posluhy; Inshi rozrakhunky za produktsiiu [Case category No. 922/193/23: Economic cases (until 01.01.2019); Property disputes; Settlements for goods, products, services; Other settlements for products]. <https://reyestr.court.gov.ua/Review/115746261> (in Ukrainian)
4. Kostruba, A. V. (2014). *Yurydychni fakty v mekhanizmi pravoprypynennia tsyvilnykh vidnosyn* [Legal facts in the mechanism of termination of civil relations]. Kyiv: InYure (in Ukrainian)
5. Kharytonov, Ye. O., & Biloshkurskyi, M. M. (2024). Problemni pytannia konvalidatsii nediisnykh pravochyniv, uchynenykh na tymchasovo okupovanykh terytoriiakh ta “sirii zoni” [Problematic issues of invalid transactions convalidation made in the temporarily occupied territories and ‘grey zone’], *Journal of Civil Studies*, (53), 5–13. <https://doi.org/10.32782/chc.v053.2024.1> (in Ukrainian)
6. Ohliad sudovoi praktyky Verkhovnoho Sudu z vyrishennia hospodarskykh sporiv v umovakh voiennoho stanu (2024). [Review of Supreme Court practice on resolving economic disputes under martial law]. Supreme Court. <https://surl.li/ekvtom> (in Ukrainian)
7. Prymak, V. (2023). Mekhanizm pravovoho rehuliuвання dohovirnykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu [The mechanism of legal regulation of contractual relations under martial law]. *Foreign trade: Economics, Finance, Law*, (129), 28–38. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(129\)03](https://doi.org/10.31617/3.2023(129)03) (in Ukrainian)
8. Radtke, O. (2022). Dohovirni vidnosyny u voiennyi chas. Shcho zminylos? [Contractual relations during wartime. What has changed?]. *Law Firm “Radtke-Pryadko & Partners”*. <https://www.lawfirm-pryadko.com/articles/dogovornye-otnosheniya-v-voennoe-vremya-cto-izmenilos> (in Ukrainian)
9. *Rehlamentatsiia dohovirnykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: zbirnyk materialiv naukovykh i praktychnykh seminariv dlia molodykh vchenykh, aspirantiv ta studentiv* [Regulation of contractual relations under martial law: collection of materials from the scientific and practical seminar for young scientists, graduate students, and students] (Kyiv, October 5, 2023). Odesa: Vydavnytstvo “Yurydyka”. https://lawmaking.academy/wp-content/uploads/KRC_conf_Reglament_dog_vidn_zhovten_2023.pdf (in Ukrainian)
10. Resolution dated 31.08.2022 No. 910/15264/21. *Supreme Court. Commercial Cassation Court*. <https://verdictum.ligazakon.net/document/> (in Ukrainian)
11. Reznichenko, S. V. (2024). Pravova pryroda dohovirnykh zobov'язan v umovakh voiennoho stanu [The legal nature of contractual obligations under martial law]. *Yurydychni naukovyi elektronnyi zhurnal*, (4). <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/48> (in Ukrainian)
12. Torhovo-promyslova palata Ukrainy (1991–2023) [Ukrainian Chamber of Commerce and Industry (1991–2023)]. <https://ucci.org.ua/> (in Ukrainian)



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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



Міжнародні санкції як засіб правового впливу в умовах російсько-української війни

Наталія В. Карпінська  1, 2 *

¹ Волинський національний університет імені Лесі Українки (Україна). Професор кафедри кримінального права та правоохоронної діяльності, д. ю. н., професор.

² Поморська школа вища в Старогарді-Гданьському (Польща). Професор, д-р габ.

* Автор-кореспондент, e-mail: karpinska.nataliia@vnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідниця

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.13](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.13)

Авторське право

© 2025 автора



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



У статті досліджено роль міжнародних санкцій як засобу правового впливу у відповідь на війну Росії проти України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оцінки ефективності санкцій як інструменту тиску на державу-агресора, їх ролі у захисті міжнародного права та підтримці глобальної безпеки. Мета статті полягає у визначенні недоліків міжнародних санкцій та розробці рекомендації для підвищення їх ефективності у протидії російській агресії. Для досягнення мети в ході дослідження було вирішено ряд завдань: узагальнено наукові підходи до визначення поняття «санкції»; проаналізовано типи санкцій та їх цілі; досліджено вплив санкцій на економічний і військовий потенціал Росії; ідентифіковано ключові прогалини в санкційній політиці; запропоновано шляхи вдосконалення санкційної політики та підвищення ефективності міжнародних санкцій в умовах російсько-української війни. За результатами дослідження встановлено, що міжнародні санкції є ефективним інструментом обмеження економічного та військового потенціалу агресора, однак на сьогоднішній день їх ефективність знижує ряд проблем, серед яких варто відзначити: обхід санкцій через тіньовий ринок і посередників, недостатню глобальну підтримку санкцій, збереження економічних відносин Росії з окремими країнами, а також розвиток внутрішнього виробництва у Росії для заміщення критичних компонентів. Подолання цих проблем вимагає здійснення наступних заходів: посилення міжнародного контролю за обігом енергоресурсів і товарів подвійного призначення, вдосконалення механізмів моніторингу та блокування обходу санкцій через посередників, розширення санкційної політики на нові країни та галузі, залучення більшої кількості партнерів до координації санкційних заходів, активні інвестиції в альтернативні джерела енергії для зменшення залежності від російських ресурсів. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів державними органами, міжнародними організаціями та експертами для покращення санкційної політики, посилення тиску на агресора та підтримки міжнародного правопорядку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

міжнародні санкції, правовий вплив, російсько-українська війна, санкційна політика, тіньовий ринок, нафтове ембарго.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



International Sanctions as a Means of Legal Influence in the Context of the Russian-Ukrainian War

Nataliia Karpinska  1, 2 *

¹ Lesya Ukrainka Volyn National University (Ukraine). Professor at the Department of Criminal Law and Law Enforcement, Doctor of Science (Law), Professor.

² Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim (Poland). Professor, Dr. Hab.

* **Corresponding Author**, e-mail: karpinska.nataliia@vnu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.13](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.13)

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)



The article examines the role of international sanctions as a means of legal influence in response to Russia's war against Ukraine. The relevance of the study is stipulated by the need to assess the effectiveness of sanctions as an instrument of pressure on the aggressor state, and their role in protecting international law and maintaining global security. The purpose of the article is to identify the shortcomings of international sanctions and to develop recommendations for improving their effectiveness in countering Russian aggression. To achieve this goal, the study solved a number of tasks: generalized scientific approaches to the definition of "sanctions"; analyzed the types of sanctions and their objectives; studied the impact of sanctions on Russia's economic and military potential; identified key gaps in sanctions policy; proposed ways to improve sanctions policy and increase the effectiveness of international sanctions in the context of the Russian-Ukrainian war. The study found that international sanctions are an effective tool for limiting the economic and military potential of the aggressor, but today their effectiveness is reduced by a number of problems, including: circumvention of sanctions through the shadow market and intermediaries, insufficient global support for sanctions, preservation of Russia's economic relations with individual countries, and development of domestic production in Russia to replace critical components. Overcoming these problems requires the following measures: strengthening international control over the circulation of energy resources and dual-use goods, improving mechanisms for monitoring and blocking the circumvention of sanctions through intermediaries, expanding sanctions policy to new countries and industries, involving more partners in coordinating sanctions measures, and actively investing in alternative energy sources to reduce dependence on Russian resources. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results obtained by government agencies, international organizations and experts to improve the sanctions policy, increase pressure on the aggressor and maintain international law and order.

KEYWORDS

international sanctions, legal influence, Russian-Ukrainian war, sanctions policy, shadow market, oil embargo.

1. Вступ

24 лютого 2022 року російські війська розпочали повномасштабний наступ на Україну. Цей акт неспровокованої агресії не лише спричинив величезні людські страждання та широкомасштабні руйнування, але й підірвав основи міжнародного права, кинувши виклик світовому порядку, побудованому на принципах суверенітету та територіальної цілісності. У відповідь Європейський Союз, Велика Британія, Сполучені Штати та інші союзники України запровадили широкомасштабні та безпрецедентні санкції проти Росії, спрямовані на ключові сектори російської економіки: фінансову систему, авіацію, судноплавство і критичні галузі, такі як оборона, аерокосмічна промисловість та енергетика. Крім того, були запроваджені персональні санкції проти фізичних та юридичних осіб, тісно пов'язаних з режимом Путіна, а також тих, хто активно сприяв або підтримував вторгнення. Зазначені заходи є скоординованими зусиллями, спрямованими на здійснення максимального економічного та політичного тиску на Росію з метою змінити її поведінку, обмежити здатність фінансувати військові операції та ізолювати від світової спільноти. Окрім безпосередніх каральних цілей, вони слугують демонстрацією міжнародної солідарності з Україною та підтвердженням прихильності до підтримки принципів міжнародного порядку.

Вивчення міжнародних санкцій як засобу правового впливу є критично важливим у контексті триваючої російсько-української війни. Воно дає уявлення про їх ефективність як невійськового інструменту примусу та дипломатії, роль у підтримці глобальної безпеки та ширші наслідки для міжнародного права та управління. Розуміння масштабу, обмежень і потенціалу санкцій дає цінні уроки для протидії майбутнім загрозам міжнародному миру та стабільності.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових робіт, присвячених санкціям, демонструє широкий спектр підходів до визначення їх сутності, типології та ефективності. Зокрема, сутність поняття «санкції» визначили у своїх роботах Ж. Абі-Сааба [1], Василенко В. А. [15] та Сиротенко Ю. В. [14]. Ключові цілі та типи санкцій окреслюють Ведькал В. А., Егамалієв Е. А. [16], Гаврилова О. [6] та Завадська І. [18].

Дмитрів М. [3] досліджує ефективність міжнародних санкцій у контексті обмеження військових і економічних можливостей агресора. Зокрема, він зазначає, що успішність санкцій значною мірою залежить від їхньої комплексності, координації між країнами та готовності міжнародної спільноти підтримувати санкційні режими. Водночас ряд авторів, таких як Мельник В. [9], Бедратенко О. [2], Іванова К. [7] висвітлюють недоліки санкційної політики.

Не дивлячись на велику кількість праць, присвячених санкціям, недостатньо висвітленим залишається питання їх правового впливу на російсько-українську війну. Питання ефективності міжнародних санкцій у контексті війни, зокрема їх здатність досягати стратегічних цілей, таких як зупинення військової агресії або зміна політичного курсу агресора, вимагає більш детального дослідження.

3. Постановка завдання

Мета дослідження полягає у визначенні недоліків міжнародних санкцій і розробці рекомендацій щодо підвищення їх ефективності у протидії російській агресії. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- узагальнити наукові підходи до визначення поняття «санкції»;
- проаналізувати типи санкцій і їхні цілі;
- дослідити вплив санкцій на економічний і військовий потенціал Росії;
- ідентифікувати ключові прогалини в санкційній політиці;
- запропонувати шляхи вдосконалення санкційної політики та підвищення ефективності міжнародних санкцій у контексті російсько-української війни.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтується на всебічному огляді наукових праць, офіційних звітів міжнародних організацій, аналітичних матеріалів та статистичних даних, присвячених міжнародним санкціям як інструменту правового впливу. В ході дослідження використані такі загальнонаукові методи пізнання як аналіз, синтез, порівняння та прогнозування. Метод аналізу використаний для вивчення наукових підходів до визначення сутності санкцій, їх типів та цілей. Синтез застосовано для узагальнення отриманих даних і формування цілісного бачення ролі санкцій у сучасних міжнародних відносинах. За допомогою методу порівняння вдалося оцінити ефективність санкцій, запроваджених різними країнами, їх вплив на економічний і військовий потенціал Росії, а також виявити ключові прогалини у санкційній політиці. Метод прогнозування використаний для розробки рекомендацій, спрямованих на вдосконалення санкційної політики. Отже, отримані результати базуються на аналізі актуальних даних, опублікованих у відкритих джерелах, а також на застосуванні наукових методів, що забезпечили об'єктивність і достовірність висновків.

5. Результати та обговорення

Кожна держава має право захищати свої національні інтереси за допомогою заходів, дозволених міжнародним правом, включаючи застосування засобів примусу. Цей основоположний принцип закріплений у численних міжнародно-правових документах. Одним із основних засобів примусу, визнаних міжнародним правом, є міжнародні санкції. На сьогоднішній день відсутній єдиний підхід до визначення поняття «санкції». Точне й універсальне визначення цього терміну залишається дискусійним та викликає чимало складнощів. Головна проблема полягає в тому, що жоден офіційний міжнародно-правовий документ не містить чіткої дефініції терміну «санкція», що ускладнює його застосування та тлумачення. На думку Ж. Абі-Сааб, санкціями є примусові заходи, які застосовуються для виконання рішення компетентного соціального органу, тобто органу, юридично уповноваженого діяти від імені спільноти [1]. В. А. Василенко вважає, що санкції охоплюють усі форми правомірного примусу, що здійснюються як державами, так і міжнародними організаціями [14]. Ю. В. Сиротенко пропонує більш розширене визначення, характеризуючи санкції як заходи збройного та незбройного примусового характеру, що застосовуються суб'єктами права у визначених процесуальних рамках у відповідь на правопорушення [13].

Санкції можуть бути спрямовані проти країн, секторів економіки, конкретних видів діяльності або проти окремих осіб, таких як політичні лідери, посадовці та бізнес-структури [5]. Вони є важливим інструментом у міжнародних відносинах, який використовується для впливу на держави та окремих осіб для досягнення політичних, економічних, соціальних або дипломатичних цілей. Останні тенденції підкреслюють їхню зростаючу важливість у зовнішній політиці. Розглянемо ключові цілі санкцій.

1. *Політичний тиск.* Санкції спрямовані на те, щоб змусити країни змінити політику або поведінку, яка порушує міжнародні норми. Заходи включають торгові заборони, заморожування активів, фінансові обмеження та розрив дипломатичних відносин.

2. *Покарання.* Санкції використовуються як відповідь на порушення прав людини або міжнародного права.

3. *Національні інтереси.* Держави використовують санкції для захисту економічних, політичних або територіальних інтересів, наприклад, для захисту вітчизняної промисловості або усунення загроз безпеці.

4. *Сприяння демократії та правам людини.* Санкції використовуються для захисту демократичних принципів, захисту прав людини та покращення гуманітарних умов у постраждалих регіонах.

5. *Геополітичний вплив.* Санкції спрямовані на підтримку геополітичних цілей, таких як підтримка союзників, послаблення суперників або сприяння сприятливому міжнародному середовищу.

6. *Запобігання розповсюдженню зброї масового знищення та тероризму.* Впровадження санкцій полягає в стримуванні поширення ядерної, хімічної чи біологічної зброї та припиненні фінансування тероризму [15].

Типи санкцій наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Типи санкцій

Типи санкцій	Особливості застосування
Фінансові	Заморожування активів, обмеження доступу до ринку або заборона торгівлі
Економічні	Обмеження торгівлі або заборона інвестицій
Дипломатичні	Скорочення або розрив дипломатичних відносин
Персональні	Заборона на в'їзд, арешт активів, відмова у видачі віз
Технологічні	Обмеження на передачу технологій і патентів

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [6; 8; 14; 17].

Крім того, санкції розділяються на національні та міжнародні [18]. Санкції можуть запроваджуватися як окремо, так і в поєднанні з іншими, залежно від політичних, економічних чи безпекових цілей.

Враховуючи зазначене та узгоджуючи його з фокусом нашого дослідження, можна зробити висновок, що санкції відіграють ключову роль у сучасній системі міжнародних відносин, виступаючи як ефективний засіб правового впливу.

Описуючи різні типи санкцій та їх цілі, дослідження показує, що вони не тільки карають порушників, але й виконують стримувальну, захисну та превентивну функції. Це підтверджує їхню важливість для нашої держави та міжнародної спільноти. Для України санкції відіграють вирішальну роль у протидії російській агресії, послабленні військових і економічних ресурсів агресора, а також у зміцненні міжнародної підтримки. У глобальному контексті вони демонструють здатність міжнародної спільноти об'єднуватися для захисту суверенітету, територіальної цілісності та миру.

Повномасштабна війна Російської Федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, спонукала Україну та її союзників запровадити численні санкції проти Росії. Значною подією в санкційній політиці України став запуск 31 січня 2024 року Державного реєстру санкцій [11]. Зазначена цифрова платформа забезпечує вільний доступ громадськості до актуальної та достовірної інформації про суб'єктів, на яких поширюються обмежувальні заходи України. База даних Реєстру є відкритою, публічною та регулярно оновлюється. Вона базується на рішеннях Ради національної безпеки і оборони України (РНБО), введених в дію указами Президента України та підкріплених відповідними рішеннями судів. Платформа, якою керує Апарат РНБО, дозволяє користувачам завантажувати витяги з даних в електронному вигляді і доступна українською та англійською мовами. З початку війни було видано 54 укази Президента, якими введено в дію рішення РНБО, що стосуються санкцій. Ці заходи стосуються загалом 9 881 фізичної та 6 492 юридичних осіб [11].

Важливим елементом санкційної роботи Міністерства закордонних справ України є співпраця з міжнародною спільнотою, зокрема з країнами-членами Європейського Союзу (ЄС), США, Великою Британією, Канадою, Швейцарією, Австралією, Японією, Новою Зеландією та іншими країнами-партнерами. Міжнародні санкції, які вони впроваджують у координації з Україною, значно посилюють тиск на Російську Федерацію, сприяють ізоляції її економіки та обмежують доступ до міжнародних фінансових ресурсів, технологій і ринків. Заходи, які ми розглянемо більш детально, допомагають знизити можливості агресора для ведення війни в Україні та змушують його переглянути свою політику.

1. *Європейський Союз (ЄС).* ЄС запровадив три різні режими санкцій проти незаконних дій Росії, включаючи порушення територіальної цілісності України, порушення прав людини в Росії та гібридні загрози. У відповідь на війну в Україні до грудня 2024 року Рада ЄС прийняла 15 пакетів санкцій. Вони стосуються понад 2300 фізичних та юридичних осіб. Крім того, під прицілом також опинилися близько 700 російських компаній і компаній третіх країн, пов'язаних з російським військово-промисловим комплексом або причетних до ухилення від санкцій.

2. *США.* Сполучені Штати Америки як провідна країна у введенні санкцій відіграли ключову роль у підтримці України. З початку повномасштабного вторгнення Росії Міністерство фінансів США та Державний департамент наклали санкції на понад 4600 фізичних та юридичних осіб, пов'язаних з агресією Росії, що свідчить про тверду відданість тиску на Росію економічними та дипломатичними засобами.

3. *Велика Британія.* Велика Британія відповіла на вторгнення Росії в Україну, запровадивши санкції проти понад 2000 фізичних та юридичних осіб із Російської Федерації. Ці заходи спрямовані на економічну та політичну ізоляцію Росії, підтримку суверенітету та територіальної цілісності України.

4. *Канада.* Канада приєдналася до глобальних зусиль із застосування санкцій проти Росії, запровадивши обмеження щодо понад 2000 фізичних і юридичних осіб, у тому числі федеральних міністерств, державних банків, державних інвестиційних фондів і таких ключових галузей, як нафтогазова галузь, військове виробництво та ЗМІ.

5. *Швейцарія.* Швейцарія, яка традиційно є нейтральною, запровадила санкції проти понад 2000 фізичних та юридичних осіб з Російської Федерації з початку широкомасштабного вторгнення Росії. Ці дії об'єднують Швейцарію з міжнародним співтовариством у застосуванні тиску на Росію з метою припинення війни проти України.

6. *Австралія.* Австралія запровадила санкції проти понад 1700 фізичних та юридичних осіб із Росії, Білорусі, Північної Кореї, Ірану та інших країн, які підтримують агресію Росії проти України. Крім конкретних осіб і організацій, Австралія також запровадила секторальні санкції, ще більше посиливши економічний тиск на Росію та її союзників [10].

Жорстка санкційна політика сприяла суттєвому ослабленню Росії. Одним із ключових досягнень стало запровадження Євросоюзом нафтового ембарго проти РФ [4]. Це рішення стало важливим кроком, який свідчить про готовність Європейського Союзу відмовитись від російської нафти, навіть попри існування певних виключень (збереження постачань трубопровідної нафти).

Значним досягненням є припинення постачання критичних компонентів до Росії, таких як мікрочипи та електроніка, зокрема через ОАЕ.

Варто відзначити розширення санкційних обмежень на різні категорії осіб, в тому числі, на олігархів і близьких до Путіна осіб [3].

Замороження активів на суму 280 мільярдів доларів, що належать Росії, стало важливим елементом економічного тиску на країну [12]. Цей захід вніс вагомий вклад у послаблення економічної стійкості Росії. До успіхів санкційної політики міжнародної спільноти слід додати просідання російської економіки, що проявилось у високій інфляції, стагнації в авіабудуванні, проблемах у машинобудуванні та деревообробній промисловості. За останніми даними, в 2024 році інфляція в Росії зросла до 9,52%, порівняно з 7,42% у попередньому році. Лише два рази за останні 15 років рівень інфляції був вищим: у 2022 році, коли Росія розпочала повномасштабне вторгнення в Україну, він досяг 11,94%, а також під час економічної кризи 2014–2015 років, після анексії Криму, коли інфляція склала 11,35% і 12,91% відповідно [13].

Також завдяки санкціям припинено постачання критичних компонентів для виробництва зброї та військової техніки, що мало значний вплив на здатність Росії підтримувати військові операції в Україні [13].

Не дивлячись на значні успіхи санкційної політики існують певні прогалини, які зменшують ефективність міжнародних санкцій. До них можна віднести наступні аспекти:

- *обхід санкцій через тіньовий ринок.* Росія активно використовує альтернативні шляхи обходу обмежень, зокрема через тіньовий танкерний флот, який дозволяє постачати нафту на ринки інших країн, зокрема до Китаю та Індії. В 2024 році місткість тіньового флоту нафтових танкерів Росії зріс на 70% [9]. Це знизило ефективність нафтового ембарго, оскільки частина обсягів нафти продовжує надходити до покупців, хоча і за зниженими цінами;

- *використання посередників.* Росія активно залучає країни, які не підтримують західні санкції, як посередників для закупівлі необхідних товарів і технологій. Зокрема, йдеться про постачання мікрочипів, електроніки та іншої техніки через країни, які не входять до списку санкційних (ОАЕ, Туреччина та деякі країни Південної Азії) [2];

- *збереження економічних відносин з іншими країнами.* Деякі країни, такі як Китай, Індія та країни Африки, продовжують активно вести економічні відносини з Росією, купуючи її нафту, газ та інші ресурси, що дозволяє значною мірою компенсувати втрати через західні санкції [3];

- *збільшення внутрішнього виробництва.* Росія активно розвиває власне виробництво та шукає альтернативи іноземним технологіям. Відсутність критичних західних компонентів змушує країну здійснювати модернізацію внутрішніх виробничих ланцюгів, що хоча й є

обмеженням за своєю ефективністю, дозволяє уникати деяких серйозних наслідків для окремих секторів економіки;

- *відсутність глобальної підтримки санкцій.* Санкції не підтримуються всіма країнами, що створює прогалини у санкційній політиці. Наприклад, країни, які займають нейтральну позицію або мають політичні чи економічні інтереси в Росії, можуть продовжувати бізнес-відносини з РФ, тим самим знижуючи ефективність санкцій [7].

Для усунення прогалин в санкційній політиці, підвищення ефективності міжнародних санкцій та посилення їх правового впливу на російсько-українську війну можна запропонувати наступні рішення:

- *посилення міжнародного контролю за обігом нафти та газу.* Для зменшення обходу нафтового ембарго необхідно вдосконалити механізми контролю за постачаннями нафти та газу з Росії. Зокрема, важливо посилити моніторинг танкерного флоту, який займається транспортуванням російських енергоресурсів. Рекомендується запровадження міжнародних стандартів і більш ефективних санкцій проти суден, які причетні до порушення ембарго. Також важливо посилити контроль за фінансовими транзакціями, які використовуються для обходу санкцій через третіх осіб;

- *розширення санкцій на постачання технологій через посередників.* Важливим кроком є впровадження глобальних санкційних регламентів, які обмежують постачання критичних компонентів не лише через країни, безпосередньо підсанкційні, але й через посередницькі держави, такі як ОАЕ, Туреччина чи інші. Це вимагає від міжнародної спільноти тісної координації в реалізації санкцій і розширення співпраці з технологічними гігантами для блокування постачання комплектуючих до Росії;

- *залучення нових партнерів для посилення санкцій.* Розширення санкцій на нові країни, особливо на ті, які продовжують підтримувати економічні зв'язки з Росією, є необхідним кроком для зміцнення санкційної політики. Міжнародна спільнота може застосовувати інструменти дипломатичного тиску та економічних санкцій на ті держави, які активно співпрацюють з Росією, щоб обмежити їхню роль у підтримці економіки РФ;

- *інвестування в розвиток альтернативних джерел енергії.* Для зменшення залежності від російських енергоресурсів необхідно пришвидшити перехід на альтернативні джерела енергії в країнах, що раніше залежали від РФ. Це включає підтримку відновлювальних джерел енергії та інвестиції в нові технології зберігання енергії, що дозволить мінімізувати можливість обходу нафтового ембарго через альтернативні постачання;

- *посилення співпраці з міжнародними правозахисними організаціями.* Для боротьби з обходом санкцій та забезпечення належного контролю за їхнім виконанням необхідно залучити міжнародні правозахисні організації та аудиторські компанії. Вони можуть сприяти більш прозорому відстеженню фінансових потоків і виявленню механізмів обходу санкцій;

- *розробка більш жорстких санкційних механізмів щодо обхідних схем.* Важливо внести зміни до міжнародного законодавства, що дозволяють ефективніше карати за обхід санкцій. Наприклад, країни, які дозволяють постачання товарів або технологій до Росії через посередників, можуть бути піддані фінансовим санкціям або іншим економічним обмеженням.

Загалом, для посилення санкційної політики, підвищення ефективності міжнародних санкцій та посилення їх правового впливу на російсько-українську війну міжнародна спільнота повинна продовжувати працювати над вдосконаленням механізмів контролю, посиленням координації між країнами та інвестуванням у нові технології для зниження економічної залежності від Росії.

6. Висновки

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що міжнародні санкції є потужним інструментом правового впливу на агресора в умовах російсько-української війни. Вони ефективно обмежують економічний та військовий потенціал Росії, однак їхня ефективність знижена через проблеми, такі як обхід санкцій через тіньовий ринок, недостатню глобальну підтримку та наявність певних економічних відносин між Росією та окремими країнами. Окрім того, внутрішнє виробництво Росії допомагає їй замінювати критичні

компоненти. Для підвищення ефективності санкцій важливо посилити міжнародний контроль, вдосконалити механізми моніторингу обходу санкцій, розширити санкційні заходи на нові країни та галузі, забезпечити активну координацію з партнерами. Ці кроки допоможуть посилити тиск на агресора та підтримати міжнародний правопорядок.

References

1. Abi-Saab, G. (2001). *The concept of sanction in international law*. In V. Gowlland-Debbas (Ed.), *United Nations Sanctions and International Law* (pp. 29–41). Leiden: Brill | Nijhoff.
2. Bedratenko, O. (2024). Chomu zakhidni chypy i dosi hoduiut rosiisku voienno mashynu? [Why Western chips still feed the Russian war machine?]. *Radio Svoboda*. <https://surl.li/tyvlrb> (in Ukrainian)
3. Dmytriv, M. (2024). 1000 dniv sanktsii: Chomu Rosiia y dosi zarobliaie miliardy na viinu [1000 days of sanctions: Why Russia still earns billions for the war]. *Ukrinform*. <https://surl.li/iwayeu> (in Ukrainian)
4. Ekonomichna pravda. (2022). Naftove embargo proty Rosii: Shcho ukhvalyly krainy YES i yak tse vplyne na ekonomiku ahresora [Oil embargo against Russia: What EU countries have adopted and how it will affect the aggressor's economy]. <https://epravda.com.ua/publications/2022/05/315/687653/> (in Ukrainian)
5. Finap. (2023). Roli sanktsii u suchasnomu sviti: Mizh instrumentom tysku ta heopolitychnoiu stratehiu [The role of sanctions in the modern world: Between an instrument of pressure and geopolitical strategy]. <https://surl.li/krskqt> (in Ukrainian)
6. Havrylova, O. (2023). Bloh № 1 – vydy sanktsii, yaki zastosovuiutsia pid chas viiny. Dosvid Ukrainy [Blog № 1 – Types of sanctions used during the war: Experience of Ukraine]. VB Partners. <https://surl.li/rfmuij> (in Ukrainian)
7. Ivanova, K. (2024). Yaki krainy dopomahaiut Rosii obkhodyty sanktsii: Doslidzhennia *The Economist* [Which countries help Russia circumvent sanctions: Study by *The Economist*]. *Glavkom*. <https://surl.li/sjfpbh> (in Ukrainian)
8. Kharytonov, Ye. O., & Biloshkurskyi, M. M. (2024). Problemni pytannia konvalidatsii nediisnykh pravochyniv, uchynenykh na tymchasovo okupovanykh terytoriiakh ta "sirii zoni" [Problematic issues of invalid transactions convalidation made in the temporarily occupied territories and 'grey zone']. *Journal of Civil Studies*, (53), 5–13. <https://doi.org/10.32782/chc.v053.2024.1> (in Ukrainian)
9. Melnyk, V. (2024). Tinovy flot RF naroshchuiie potuzhnist, popry sanktsii Zakhodu: Spysok suden [The shadow fleet of the Russian Federation is increasing capacity despite Western sanctions: List of vessels]. *Biznes Cenzor*. <https://surl.li/safxco> (in Ukrainian)
10. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. (2025). *Sanktsii proty RF* [Sanctions against the Russian Federation]. <https://mfa.gov.ua/protidiya-agresiyi-rf/sankciyi-proti-rf> (in Ukrainian)
11. Rada of National Security and Defense of Ukraine. (2025). *Derzhavnyi reiestr sanktsii* [State register of sanctions]. <https://drs.nsd.gov.ua/> (in Ukrainian)
12. Radio Svoboda. (2024). Zamorozheni aktyvy rosiiskoho Tsentrobanku: Staly vidomi podalshi kroky YES [Frozen assets of the Russian Central Bank: Further steps of the EU became known]. <https://surl.li/zsxbim> (in Ukrainian)
13. Sluzhba zovnishnoi rozvidky Ukrainy. (2025). Ukraina i svit proty rosiiskoi ahresii. Sanktsii v dii [Ukraine and the world against Russian aggression. Sanctions in action]. <https://surl.li/khevll> (in Ukrainian)
14. Syrotenko, Y. V. (2020). Poniattia ta vydy mizhnarodno-pravovykh sanktsii [Concept and types of international law sanctions]. In *75-a richnytsia OON – suchasnyi stan ta rozvytok mizhnarodnogo prava: zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovoї student. konferentsii* (pp. 65–68). Odesa: Helvetyka. (in Ukrainian)
15. Vasylenko, V. A. (1982). *Mizhnarodno-pravovi sanktsii* [International law sanctions]. Kyiv: Vyshcha shkola. (in Ukrainian)
16. Vedkal, V. A., & Ehamaliiev, E. A. (2021). Teoretychni ta praktychni aspekty sanktsii u mizhnarodnomu pravi [Theoretical and practical aspects of sanctions in international law]. *Yurydychni naukovy elektronnyi zhurnal*, (10), 575–577. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-10/149> (in Ukrainian)
17. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). *Pro sanktsii: Zakon Ukrainy vid 14 serpnia 2014 roku № 1644-VII* [On sanctions: Law of Ukraine No. 1644-VII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text> (in Ukrainian)
18. Zavadaska, I. (2023). Rozuminnia, shcho take sanktsii, yaki vydy sanktsii buvaiut, yaki mekhanizm ta naslidky yikh zastosuvannia [Understanding sanctions, their types, mechanisms, and consequences]. *Asotsiatsiia ukrainskykh bankiv*. <https://surl.li/bzhznu> (in Ukrainian)



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

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


Міжнародно-правові аспекти інтеграції України до Європейського Союзу

Ольга М. Будяченко  ¹ *

¹ Одеський державний університет внутрішніх справ (Україна). Доцент кафедри кримінально-правових дисциплін, к. ю. н., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: helga_odessa2008@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.14](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.14)

Авторське право
© 2025 автора



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



Стаття присвячена міжнародно-правовим аспектам інтеграції України до Європейського Союзу, зокрема гармонізації законодавства, проведенню реформ та адаптації до європейських стандартів. Ця тема є важливою у контексті сучасних викликів і прогресу України в євроінтеграційних процесах. Мета дослідження полягає в аналізі процесу інтеграції України до ЄС із акцентом на правові, економічні та секторальні реформи, а також вдосконалення захисту прав і свобод людини. У дослідженні використано загальнонаукові методи: порівняльний аналіз, системний аналіз, аналіз нормативних документів та метод юридичної інтерпретації для вивчення особливостей євроінтеграції. Досліджено, що інтеграція України до ЄС є комплексним і динамічним процесом, що охоплює гармонізацію національного законодавства з правовими нормами ЄС та інституційні реформи. Показано, що значну роль у цьому відіграють угоди з ЄС, які сприяли змінам у політичній, економічній та соціальній сферах. Отримання Україною статусу кандидата у 2022 році визнано важливим кроком у зміцненні співпраці. Виявлено, що інтеграційний процес стикається з викликами, серед яких необхідність боротьби з корупцією, реформи державного управління та зниження залежності від енергетичного імпорту. Ефективність реформ значною мірою залежить від підтримки ЄС та політичної волі України. Обґрунтовано, що інтеграція України до ЄС є складним процесом, що охоплює гармонізацію законодавства, впровадження інституційних реформ та адаптацію до європейських норм. Отримання статусу кандидата на вступ до ЄС у 2022 році підтверджує прогрес України у впровадженні реформ. Водночас перед країною стоять значні виклики, зокрема забезпечення прав людини, реалізація економічних реформ, боротьба з корупцією та реформування державного управління. Успішна інтеграція сприятиме структурним змінам і зміцненню політичних та економічних відносин з ЄС.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

євроінтеграція, реформи, законодавство, права людини, гармонізація.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

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



International Legal Aspects of Ukraine's Integration into the European Union

Olga Budyachenko ¹*

¹ Odesa State University of Internal Affairs (Ukraine). Associate Professor at the Department of Criminal Law and Criminology, PhD (Law), Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: helga_odessa2008@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.14](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.14)

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)



The article focuses on the international legal aspects of Ukraine's integration into the European Union, in particular, harmonization of legislation, reforms and adaptation to European standards. This topic is important in the context of current challenges and Ukraine's progress in European integration processes. The purpose of the study is to analyze the process of Ukraine's integration into the EU with a focus on legal, economic and sectoral reforms, as well as improving the protection of human rights and freedoms. The study uses general scientific methods: comparative analysis, system analysis, analysis of regulatory documents and the method of legal interpretation to study the peculiarities of European integration. The author proves that Ukraine's integration into the EU is a complex and dynamic process which includes harmonization of national legislation with EU legal norms and institutional reforms. It is shown that agreements with the EU play a significant role in this process, contributing to changes in the political, economic and social spheres. Ukraine's candidate status in 2022 is recognized as an important step in strengthening cooperation. It is revealed that the integration process faces challenges, including the need to fight corruption, reform public administration and reduce dependence on energy imports. The effectiveness of reforms largely depends on the EU's support and Ukraine's political will. The author substantiates that Ukraine's integration into the EU is a complex process that includes harmonization of legislation, implementation of institutional reforms, and adaptation to European norms. Obtaining the status of an EU candidate in 2022 confirms Ukraine's progress in implementing reforms. At the same time, the country faces significant challenges, including ensuring human rights, implementing economic reforms, fighting corruption, and reforming public administration. Successful integration will facilitate structural changes and strengthen political and economic relations with the EU.

KEYWORDS

European integration, reforms, legislation, human rights, harmonization.

1. Вступ

Інтеграція України до Європейського Союзу представляє собою ключовий аспект зовнішньої політики та міжнародних відносин, що має глибокі імплікації для її національної безпеки, економічного розвитку та правової системи. З моменту проголошення незалежності, Україна постійно прагнула інтегруватися в європейські політичні, економічні та правові структури, що є відображенням її стратегічного вибору на користь демократії, ринкової економіки та верховенства права. Цей процес, починаючи від підписання Угоди про партнерство та співробітництво у 1994 році та аж до отримання статусу кандидата на вступ у 2022 році, демонструє зростаючий рівень взаємодії та зобов'язань між Україною та ЄС. Розгляд історичних етапів, ключових угод та сучасних викликів, які стоять перед Україною на шляху до європейської інтеграції, відкриває змогу глибше зрозуміти значення цього процесу для обох сторін.

2. Огляд літературних джерел

Питання міжнародно-правових аспектів інтеграції України до Європейського Союзу є достатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі. А. Боренков [1] аналізує готовність України до вступу до ЄС, зосереджуючи увагу на ключових аспектах, які визначають прогрес у цьому напрямку. Автор розглядає основні кроки, зроблені українським урядом, та наголошує на необхідності подальшого вдосконалення державного управління і правової системи. Є. Букет [2] у своїй роботі приділяє увагу перешкодам та викликам, які стоять на шляху євроінтеграції України. Він акцентує на складності реформування української економіки відповідно до стандартів ЄС, а також на ролі громадянського суспільства у цьому процесі. І.В. Кравчук [4] у своєму підручнику пропонує ґрунтовний аналіз гармонізації національних правових систем із правом ЄС. Він розглядає принципи адаптації, включно з необхідністю узгодження законодавства у сферах економіки, права та соціальної політики. М. Мигаль [5] зосереджується на фінансовій складовій інтеграції, аналізуючи виконання Україною індикаторів, передбачених програмами ЄС та МВФ. Автор вказує на необхідність структурних реформ для досягнення економічної стабільності. В. Муравйов та Н. Мушка [6] аналізують виконання Україною Угоди про асоціацію з ЄС. Автори детально розглядають процес гармонізації законодавства, акцентуючи на його практичному значенні для зближення з Європейським Союзом. О. Стефанішина [9] акцентує увагу на поступовому входженні права ЄС у буденне життя громадян України. Авторка підкреслює практичні зміни, що відбуваються внаслідок адаптації законодавства.

Попри значну кількість літератури з даної теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу. Тому із використанням різних методів наукового пізнання було проаналізовано, погруповано та систематизовано інформацію і подано у світлі теми дослідження.

3. Постановка завдання

Метою даного дослідження є аналіз процесу євроінтеграції України з акцентом на гармонізацію законодавства, вдосконалення прав та свобод людини, та економічні та секторальні реформи. Для досягнення мети в ході дослідження слід виконати наступні завдання: аналізувати ключові етапи євроінтеграції України з моменту підписання Угоди про партнерство та співробітництво до надання статусу кандидата на вступ до ЄС; вивчати особливості гармонізації українського законодавства з нормами ЄС, включаючи адаптацію юридичних норм та впровадження європейських директив; розглядати процеси вдосконалення захисту прав і свобод людини в контексті європейських вимог, особливо у сферах забезпечення правосуддя та боротьби з корупцією; оцінювати вплив економічних і секторальних реформ, зокрема в аграрному, промисловому та цифровому секторах, на інтеграцію України в європейський економічний простір.

4. Методи та матеріали

Для всебічного аналізу процесів інтеграції України до Європейського Союзу використовуватиметься ряд загальнонаукових методів юридичної науки. Порівняльний аналіз дозволить виявити спільні та відмінні риси національного законодавства України та законодавства ЄС, а також оцінити ефективність інтеграційних процесів. Системний аналіз застосовуватиметься для розгляду інтеграційних процесів як єдиної складної системи, що включає правові, економічні, та соціальні компоненти. Аналіз нормативних документів використовуватиметься для детального вивчення законодавчих актів, регуляторних і політичних змін. Крім того, метод юридичної інтерпретації допоможе у правильному тлумаченні та застосуванні європейських та національних правових норм. Ці методи спільно забезпечать належну глибину та об'єктивність дослідження, дозволяючи ефективно оцінювати прогрес та виклики на шляху України до європейської інтеграції.

5. Результати та обговорення

Процес інтеграції України до Європейського Союзу (ЄС) є складним багатокомпонентним явищем, що включає адаптацію законодавства, розвиток інституційної спроможності та імплементацію міжнародно-правових норм [5]. Тісна співпраця України з ЄС має, окрім того, економічний та соціально-правовий вимір. У результаті укладених угод, зокрема щодо лібералізації торгівлі та інтеграції до спільного ринку, Україна отримала доступ до розширених можливостей економічної кооперації. Значним аспектом цієї взаємодії стала підтримка українських громадян, які через повномасштабну війну отримали тимчасовий захист у країнах ЄС. Це розширює правову базу співробітництва, зокрема у сферах міграції, соціального забезпечення та працевлаштування, що вимагає ефективної інтеграції європейських стандартів у національне законодавство [5].

Інтеграційний процес України до Європейського Союзу можна вважати динамічним та багатогранним, охоплюючи значний часовий проміжок і кілька ключових етапів, що визначили напрямки розвитку двосторонніх відносин. Так, у 1994 році було покладено початок цьому процесу з підписанням Угоди про партнерство та співробітництво (РСА), яка стала правовою основою для політичного діалогу, розвитку торгівлі та інвестицій, а також загальної співпраці в різноманітних сферах між Україною та ЄС.

У 2017 році було підписано Угоду про асоціацію між Україною та ЄС, яка стала найважливішим документом у двосторонніх відносинах, оскільки ця угода охоплює не лише торгівельні аспекти, але й значно глибшу політичну та економічну інтеграцію. Угода про асоціацію передбачає вільний торгівельний режим, що має на меті створення зони вільної торгівлі.

Історичним моментом у відносинах стало 2022 рік, коли Європейський Союз надав Україні статус кандидата на вступ до ЄС. Це рішення було важливим кроком на шляху України до повноправного членства, оскільки кандидатство активізує діалог та кооперацію у ряді ключових реформ. У 2024 році було проведено міжурядову конференцію, яка ознаменувала початок фактичних переговорів про членство України в ЄС. В рамках конференції було підписано двосторонню безпекову угоду, що є свідченням не тільки економічної, але й політичної та безпекової інтеграції України у європейські структури. Систематизація ключових етапів інтеграції України до ЄС наведена у табл. 1.

Після впровадження децентралізації та перерозподілу повноважень органи місцевого самоврядування отримали більше можливостей для розвитку соціальної інфраструктури, покращення якості послуг та їхньої адаптації до місцевих умов. Це забезпечило підвищення рівня доступу до соціальних послуг у багатьох територіальних громадах, які до цього не мали належних ресурсів для задоволення потреб населення. Однак вплив війни суттєво трансформував ці досягнення. Зокрема, відбулося різке зниження фінансових можливостей місцевих бюджетів через перенаправлення частини ресурсів на забезпечення обороноздатності країни та допомогу переміщеним особам. Це стало основним викликом для підтримки стабільного функціонування системи соціальних послуг на місцях, особливо у громадах, що розташовані поблизу зон активних бойових дій.

Таблиця 1. Ключові етапи інтеграції України до ЄС

Дата	Подія
14 червня 1994 р.	Підписана Угода про партнерство та співробітництво, що поклала початок політичному діалогу, економічним зв'язкам і співпраці України з ЄС, та сприяла адаптації українського законодавства до європейських норм [10]
2004 рік	Розпочато Європейську політику сусідства, що мала на меті підсилити зв'язки ЄС з сусідніми країнами, зокрема Україною, та сприяти прийняттю європейських цінностей
Травень 2009 р.	Ініціатива Східне партнерство була започаткована для поліпшення політичної та економічної інтеграції між ЄС та країнами Східної Європи, у тому числі Україною
1 вересня 2017 р.	Укладено Угоду про асоціацію, яка значно розширила юридичну базу для зміцнення політичних і економічних зв'язків між Україною та ЄС, зокрема в секторах енергетики та транспорту [6]
1 вересня 2017 р.	Запроваджено Поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі, спрямовану на розвиток вільної торгівлі та економічної інтеграції між Україною та ЄС
23 червня 2022 р.	Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС, що відзначає визнання ЄС досягнень України у впровадженні європейського законодавства [3]
14 грудня 2023 р.	Рішення про початок переговорів щодо вступу України до ЄС було прийняте Радою Європейського Союзу
25-27 червня 2024 р.	Проведено першу Міжурядову конференцію в Люксембурзі, що ознаменувала початок переговорів про членство України в ЄС, та було підписано Двосторонню безпекову угоду між Україною і ЄС [4]

Джерело: сформовано автором за даними, наведеними у [3; 4; 6; 10].

Зниження інституційної спроможності місцевих органів влади в умовах міграції населення та кадрового дефіциту також негативно позначилося на якості надання послуг. Втрата кваліфікованих кадрів у соціальній сфері, викликана міграцією або вимушеним переселенням, зменшила потенціал місцевих громад до підтримання рівня послуг, які раніше забезпечувалися на відповідному рівні. Додатково, у зв'язку з військовими діями, значна частина соціальної інфраструктури була зруйнована, що ще більше ускладнило ситуацію з доступністю соціальних послуг, особливо для внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від війни.

Міжнародний досвід забезпечення соціальної справедливості та рівноправного доступу до соціальних послуг показує різні ефективні підходи, які можна адаптувати в Україні [1]. Хоча в Україні вже впроваджена децентралізація і розвиваються цифрові сервіси, необхідні додаткові заходи для досягнення повної ефективності. У табл. 2 наведено приклади з інших країн та пояснено, як їхні підходи можуть бути корисними для України.

Таблиця 2. Ключові чинники, які впливають на доступність та якість соціальних послуг

Країна	Характеристика підходу	Можливості адаптації до умов України
Швеція	Муніципалітети мають фінансову та організаційну автономію у сфері соціальних послуг, включаючи догляд за людьми похилого віку та надання інших соціальних послуг.	Підвищення фінансової незалежності місцевих громад дозволить ефективніше надавати соціальні послуги, зокрема в контексті старіння населення.
Німеччина	Соціальне підприємництво є ключовим механізмом для працевлаштування вразливих груп, зокрема осіб з інвалідністю. Існують підприємства, де значна частка працівників належить до вразливих груп, що забезпечує їх соціальну інтеграцію.	Впровадження механізмів підтримки соціального підприємництва дозволить сприяти зайнятості вразливих груп населення та інтеграції людей з обмеженими можливостями.
Франція	Універсальна система соціального захисту забезпечує рівноправний доступ до медичних і соціальних послуг для всіх громадян, включаючи повне покриття медичних витрат для малозабезпечених через програму СМУ.	Розширення програм соціального захисту в Україні сприятиме рівному доступу до медичних та соціальних послуг, особливо для малозабезпечених верств населення.
Естонія	Електронне урядування забезпечує надання 99% державних послуг онлайн, включаючи соціальні послуги. Громадяни можуть отримувати медичні, освітні та інші послуги через цифрові платформи без відвідування установ.	Подальша цифровізація соціальних послуг в Україні розширить доступ до них для віддалених регіонів та зменшить адміністративне навантаження на державні установи.

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [9; 11].

Міжнародний досвід країн, таких як Швеція, Німеччина, Франція та Естонія, демонструє ефективні підходи до забезпечення соціальної справедливості та рівноправного доступу до соціальних послуг, які можна частково адаптувати до українських реалій. Зокрема, у Швеції муніципалітети мають високий рівень фінансової та організаційної автономії, що дозволяє їм самостійно керувати соціальними програмами, включаючи догляд за людьми похилого віку. Такий підхід може бути корисним для України, де громади все ще стикаються з недостатнім рівнем фінансових ресурсів, що обмежує їх можливості надавати якісні соціальні послуги. Підвищення фінансової незалежності місцевих громад сприятиме більш ефективній організації соціальної допомоги та наданню послуг на місцевому рівні.

У Німеччині соціальне підприємництво є важливим елементом інтеграції вразливих груп населення, зокрема осіб з обмеженими можливостями. Підприємства, де значна частина працівників належить до вразливих груп, отримують державну підтримку, що дозволяє їм забезпечувати зайнятість і соціальну інтеграцію. В Україні такі механізми лише починають розвиватися, і їх активне впровадження могло б вирішити проблему безробіття серед вразливих верств населення та сприяти їх економічній і соціальній інтеграції.

Інтеграційні процеси з ЄС мають структурований і бюрократизований характер, що, попри видиму складність, є важливим для досягнення стратегічних цілей. Задля цього створюються тематичні робочі групи, які забезпечують виконання євроінтеграційних законопроектів. Серед викликів виділяють високі вимоги ЄС до адаптації законодавства, необхідність детального аналізу та усунення недоліків, що виникають у процесі реалізації реформ. Пріоритетним завданням залишається забезпечення відповідності національних норм до вимог ЄС на ранніх етапах переговорів, що є запорукою успішної інтеграції [1].

25 червня 2024 року в Люксембурзі відбулася Перша Міжурядова конференція між Україною та Європейським Союзом (ЄС), яка офіційно відкрила переговорний процес щодо вступу України до ЄС. Ця історична подія стала свідченням незмінної орієнтації України на європейський курс та визнанням досягнень, зроблених країною у процесі реформування. Одночасно вона демонструє готовність ЄС до розширення за рахунок нових членів, які відповідають ключовим критеріям вступу [3].

Міжурядова конференція (IGC) є формальним механізмом переговорів між країною-кандидатом і країнами-членами ЄС для визначення умов вступу. Під час першої конференції Україна представила свою вступну заяву, а ЄС озвучив переговорну рамку, що складається з трьох частин: принципів переговорів, змісту та процедури. Україна виконала всі чотири основні кроки, необхідні для старту переговорів, серед яких посилення антикорупційних органів, ухвалення законодавства щодо лобізму та захисту прав національних меншин [3].

Одним із основних елементів цієї співпраці України та Європейського Союзу є фінансова підтримка ЄС, яка передбачає виділення €50 млрд протягом чотирьох років за умови виконання 150 індикаторів. У 2024 році планувалося виділення €16 млрд у межах програми Ukraine Facility, однак невиконання або затримки у впровадженні зазначених індикаторів можуть призвести до скорочення фінансування [5].

21 червня 2024 року ЄС затвердив переговорну рамку з Україною, що стало основою для наступних етапів співпраці. З лютого по травень 2024 року в рамках офіційного скринінгу ЄС відбулося 32 пояснювальні сесії, під час яких Україна і ЄС узгоджували основні аспекти наближення національного законодавства до права ЄС. Від липня 2024 року розпочнуться двосторонні зустрічі для детального обговорення цих питань, а Європейська Комісія підготує звіт про відповідність українського законодавства нормам ЄС за кожним із 35 розділів переговорів, об'єднаних у шість кластерів [3].

Офіційне відкриття переговорів підтверджує здатність України здійснювати структурні реформи навіть в умовах повномасштабної війни. Це підкреслює прагнення країни до демократичного розвитку, верховенства права та економічного зростання в межах європейської спільноти [3].

Міжнародно-правові аспекти інтеграції України до Європейського Союзу включають ряд ключових моментів, які охоплюють зобов'язання та виклики, пов'язані з процесом наближення до стандартів і політик ЄС. Серед них важливе місце займає гармонізація українського законодавства з нормативно-правовою базою ЄС, захист прав людини та основоположних свобод, а також реформування економічних і секторальних політик.

Гармонізація законодавства України з правом Європейського Союзу (ЄС) є необхідною умовою для інтеграції країни до спільноти європейських держав. Цей процес передбачає комплексну адаптацію національних нормативно-правових актів, що включає кілька ключових етапів, серед яких оцінка відповідності чинного законодавства, розробка нових нормативних актів, їх імплементація та моніторинг виконання. Проте ефективна гармонізація є складним завданням, яке вимагає систематичного підходу, ретельного планування та моніторингу [10].

Розглянемо ключові етапи гармонізації української законодавчої бази до законодавства ЄС.

Етап 1. Оцінка відповідності чинного законодавства. Комплексні оцінки є першим і критично важливим етапом. Вони передбачають перевірку існуючих законодавчих актів на відповідність європейським стандартам та вимогам. Прикладом може бути досвід Естонії, де розроблено спеціальну методологію гармонізації національного законодавства з правом ЄС. У цьому процесі регламенти ЄС, які мають пряму дію, не змінювались, а лише перекладались на естонську мову. Їх інкорпорація в законодавство набрала чинності лише після вступу країни до ЄС [4, с. 98].

Етап 2. Оцінка впливу нових законодавчих ініціатив. Нові ініціативи підлягають детальному аналізу, що дозволяє визначити основні проблеми, які потребують вирішення, окреслити цілі, оцінити компроміси та передбачити вплив запроваджених заходів. Такий підхід сприяє формуванню раціональної законодавчої політики.

Етап 3. Залучення зацікавлених сторін. У процесі гармонізації важливо враховувати думки представників громадянського суспільства, бізнесу, наукових установ та інших стейкхолдерів. Це забезпечує всебічність законодавчого процесу, врахування потреб різних груп та підвищення ефективності нормативно-правових актів у практичному застосуванні.

Етап 4. Транспонування та імплементація законодавства ЄС. Гармонізація передбачає не лише прийняття відповідних нормативних актів, але й створення механізмів контролю за їх виконанням. Для цього важливо проводити навчання державних службовців та суддів, а також інформувати громадян про нові законодавчі зміни. Залежно від рівня відповідності, розрізняють три ступені гармонізації:

Повна гармонізація, коли національне право повністю відповідає законодавству ЄС. Часткова гармонізація, що передбачає впровадження лише ключових принципів права ЄС. Відсутність гармонізації, якщо положення національного законодавства суперечать принципам ЄС [4, с. 139–145].

Міністерство юстиції України активно працює над внесенням змін до законодавства, включаючи Конституцію, з метою забезпечення відповідності судової системи, функціонування Парламенту та нормотворчої діяльності стандартам ЄС. Заплановане розроблення дорожніх карт у 2025 році стане важливим етапом у впровадженні принципів верховенства права та демократичного управління [9].

Моніторинг і оцінка впровадження стратегій здійснюються з урахуванням європейських стандартів, включаючи показники сталого розвитку, цифрової трансформації та зеленого переходу. Ці критерії стають орієнтирами для органів місцевого самоврядування та бізнесу, дозволяючи вимірювати прогрес у межах національних стратегій. Одним із важливих напрямів є реалізація політики циркулярної економіки, спрямованої на захист довкілля та забезпечення збалансованого регіонального розвитку [9].

Однією з головних проблем є те, що кожна держава-член ЄС оцінює відповідність України окремо, що ускладнює переговорний процес. Узгодження позицій із різними країнами, домовленості про винятки та перехідні періоди вимагають чіткої координації дій на національному рівні.

Дотримання прав людини та основоположних свобод є одним із важливих критеріїв у процесі інтеграції України до Європейського Союзу. Європейська інтеграція вимагає не лише формального прийняття норм, але й їх ефективного застосування у внутрішній правовій системі. Україна як учасниця ЄКПЛ зобов'язана забезпечити виконання статей цієї конвенції, які охоплюють широкий спектр прав, включаючи право на життя, заборону катувань, право на справедливий суд і приватність. Для відповідності цим стандартам потрібно не лише реформування законодавства, але й зміни у практиці правоохоронних органів та судової системи [5].

Оновлення системи правосуддя та правоохоронних органів є критично важливим для забезпечення дотримання прав людини. Це включає зміцнення незалежності судів, підвищення кваліфікації суддів, боротьбу з корупцією у правосудді, а також забезпечення прозорості і доступності судочинства для громадян. Значні зусилля спрямовані на реформування поліції, щоб забезпечити правильне розслідування злочинів і уникнення неправомірного застосування сили. Європейський Союз особливу увагу приділяє умовам утримання ув'язнених. Україна працює над покращенням умов у в'язницях та СІЗО, щоб вони відповідали міжнародним стандартам. Це включає забезпечення належного медичного обслуговування, достатнього харчування та гігієни, а також доступ до правової допомоги і можливості для особистісного розвитку ув'язнених.

Свобода вираження поглядів і здійснення мирних зібрань є фундаментальними правами, які мають бути гарантовані в демократичному суспільстві. Україна здійснює заходи для захисту цих прав, у тому числі шляхом зменшення державного контролю над ЗМІ та забезпечення права на мирні зібрання без невинуватених обмежень з боку держави [2].

Забезпечення виконання цих зобов'язань є складним процесом, що вимагає від України значних зусиль та політичної волі. Ефективне реформування правової та правоохоронної системи, зміцнення судової незалежності та захист прав людини сприятимуть створенню в Україні справедливого суспільства, що є ключем до успішної інтеграції в Європейський Союз.

Інтеграція України до Європейського Союзу передбачає виконання глибоких економічних та секторальних реформ, які мають на меті адаптацію національної економіки до стандартів та вимог ЄС. У сфері аграрної політики необхідно гармонізувати українське законодавство зі спільною аграрною політикою ЄС, що включає реформування земельних відносин, субсидії для аграріїв, та впровадження стандартів якості продукції згідно з нормами ЄС. У промисловому секторі ключовими завданнями є модернізація виробничих потужностей, інновації, зменшення енергоспоживання та підвищення екологічних стандартів. Цифровізація потребує інтеграції цифрових технологій у всі сфери економіки, адаптації законодавства до європейських регулятивних рамок, розвитку інфраструктури цифрових комунікацій та підтримки ІТ-індустрії. Реформування транспортного сектору охоплює модернізацію інфраструктури, забезпечення безпеки дорожнього руху, та інтеграцію з європейською транспортною мережею [2]. Податкова і митна політика вимагає введення прозорих та ефективних механізмів оподаткування, боротьби з податковими ухиленнями, удосконалення митних процедур та адаптації до європейських норм і стандартів. Всі ці реформи не тільки сприятимуть економічному розвитку та залученню інвестицій, але й підвищать якість життя громадян і зміцнять інституціональні основи України.

6. Висновки

Інтеграція України до Європейського Союзу є комплексним та динамічним процесом, який охоплює гармонізацію законодавства, інституційні реформи та адаптацію міжнародно-правових норм. Цей процес визначається значними зобов'язаннями з боку України щодо виконання європейських стандартів у різних сферах, включаючи права людини, економічні та секторальні політики. Значущим аспектом є підтримка ЄС через різноманітні угоди, які вже внесли зміни в політичну, економічну та соціальну сфери життя України. Статус кандидата на вступ до ЄС, отриманий Україною в 2022 році, засвідчує визнання Європейським Союзом прогресу, якого досягла країна у впровадженні реформ. Відкриття переговорів про членство є критичним кроком у зміцненні відносин та допомагає прискорити процеси інтеграції, що включають правові та економічні реформи. Подальша кооперація та діалог з ЄС сприяють поглибленню інтеграції та реалізації важливих структурних змін у Україні.

Процес інтеграції також має свої виклики, включаючи необхідність детальної гармонізації законодавства, забезпечення прав людини, та реалізації економічних реформ. Ці дії потребують значних зусиль та політичної волі. Успішна інтеграція вимагатиме неперервної підтримки з боку ЄС, ретельного моніторингу та впровадження реформ на національному рівні, щоб забезпечити відповідність європейським стандартам та критеріям. Незважаючи на значний прогрес, який Україна вже зробила у своїх євроінтеграційних зусиллях, перед нею все ще стоять численні виклики. Зокрема, проблеми корупції, висока залежність від енергетичних імпорту і

необхідність подальшого реформування державного управління. Ефективне вирішення цих питань є ключовим для досягнення повноцінної інтеграції з Європейським Союзом.

References

1. Borenkov, A. (2024). Pro hotovnist Ukrainy na shliakhu do YeS [On Ukraine's readiness to join the EU]. *BDO*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2024/on-ukraines-readiness-to-join-the-eu> (in Ukrainian)
2. Buket, Ye. (2024). Ukraina — YeS: yakym ie shliakh do yevrointehratsii [Ukraine — EU: What is the path to European integration?]. *Armiia Info*. <https://armyinform.com.ua/2024/06/28/ukrayina-yes-yakym-ye-shlyah-do-yevrointegracziyi> (in Ukrainian)
3. Vstup do YeS: Ukraina rozpichynaie ofitsiyni perehovorni protses [Accession to the EU: Ukraine begins the official negotiation process]. (2024). *MOU*. <https://mon.gov.ua/news/vstup-do-ies-ukraina-rozpochynaie-ofitsiyni-perehovorni-protses> (in Ukrainian)
4. Kravchuk, I. V. (2004). *Harmonizatsiia natsionalnykh pravovykh system z pravom YeS* [Harmonization of national legal systems with EU law]. Kyiv: Slovo. (in Ukrainian)
5. Myhal, M. (2024). Ukraine Facility vid YeS ta prohrama MVF: monitorynh vykonannia Ukrainoiu indykatoriv ta strukturnykh maiakiv [The EU's Ukraine Facility and the IMF Programme: Monitoring Ukraine's implementation of indicators and structural benchmarks]. *Instytut analityky ta advokatsii*. <https://surl.li/wbedia> (in Ukrainian)
6. Muraviiiov, V., & Mushka, N. (2013). Harmonizatsiia zakonodavstva Ukrainy z pravom Yevropeiskoho Soiuzu v ramkakh Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS [Harmonization of Ukrainian legislation with EU law within the framework of the Association Agreement between Ukraine and the EU]. *Viche*, (8). <https://veche.kiev.ua/journal/3616/> (in Ukrainian)
7. Plan dii "Ukraina – Yevropeyskyi Soiuz" [Ukraine – European Union Action Plan]. (2005). *Yevropeyskyi Soiuz, Ukraina*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012 (in Ukrainian)
8. Pro Zahalnodержavnu prohramu adaptatsii zakonodavstva Ukrainy do zakonodavstva Yevropeiskoho Soiuzu [On the National Program for the Adaptation of Ukrainian Legislation to EU Legislation]. (2004). *Zakon Ukrainy vid 18 bereznia 2004 roku No 1629-III. Uriadovyi kurier*. (in Ukrainian)
9. Stefanishyna, O. (2024). Pravo YeS nyny stae chastynoiu nashoho budennoho zhyttia [EU law is now becoming part of our daily lives]. *EU_UA*. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/pravo-yes-nyni-staye-chastynoyu-nashogo-budennogo-zhyttya-olga-stefanishyna> (in Ukrainian)
10. Uhoda pro partnerstvo i spivrobitnytstvo mizh Ukrainoiu i Yevropeiskymy Spivtovarystvamy ta yikh derzhavamy-chlenamy [Partnership and Cooperation Agreement between Ukraine and the European Communities and their Member States]. *VRU*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012 (in Ukrainian)