

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ISSN (PRINT): 2786-8273

ISSN (ONLINE): 2786-8281

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 9, 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Краєвський В.М., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Андрущенко В.Л., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Онишко С.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР:

Дружинська Н.С., к.е.н., Державний податковий університет (Україна)

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Бардаш С.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Белінська Я.В., д.е.н., професор, Херсонський економічно-правовий інститут (Україна)

Береславська О.І., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Боярко І.М., д.е.н., професор, Міжнародний Європейський Університет (Україна)

Варналій З.С., д.е.н., професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Діденко Н.Г., д.н.держ.упр., професор, Національний університет охорони здоров'я імені П.Л. Шупика (Україна)

Дубич К.В., д.н.держ.упр., професор, Національний університет охорони здоров'я імені П.Л. Шупика (Україна)

Дяченко С.А., д.н.держ.упр., доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Залізко В.Д., д.е.н., професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Ізмайлов Я.О., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Карпенко Л.М., д.е.н., професор, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Україна)

Карташов Є.Г., д.н.держ.упр., доцент, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Україна)

Коваленко Ю.М., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Кожина А.В., д.н.держ.упр., професор, Національний авіаційний університет (Україна)

Коляда Т.А., к.е.н., с.н.с., доцент, Державний податковий університет (Україна)

Лісовий А.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Мартиненко В.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Мельник В.М., д.е.н., професор, Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна)

Олешко А.А., д.е.н., професор, Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

Пасічник Ю.В., д.е.н., професор, ННЦ «Інститут аграрної економіки» (Україна)

Пашко П.В., д.е.н., професор, Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Україна)

Петруха С.В., к.е.н., доцент, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (Україна)

Пилипів В.В., д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)

Ріппа С.П., д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)

Слюсарєва Л.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Стежко Н.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Сунцова О.О., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Ткаченко Н.В., д.е.н., професор, Інститут післядипломної освіти Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна)

Ткачова Н.М., д.н.держ.упр., професор, НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна)

Швабій К.І., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Шевчук О.А., д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)

Алейнікова О.В., д.н.держ.упр., професор, Університет Масарика (Чеська Республіка)

Гурочкіна В.В., д.е.н., професор, Зеленогурський університет (Польща)

Аміт Кумар, доктор філософії, MBA, M. Com, доцент, Інтегральний університет, Лакхнау (Індія)

Аннелена Лобб, доктор філософії, доцент, Гарвардський університет (США)

Варадарадж Аравамудхан, доктор філософії, MBA, MPhil, професор Аллайанської школи бізнесу, Університет Аллайанс (Індія)

Гечібая Бадрі, д.е.н., професор, Національний інститут економічних досліджень (Грузія)

Гозора Владімір, доктор філософії, габілітований доктор, професор, MBA, Університет економіки і державного управління в Братиславі (Словаччина)

Горал Юстина, доктор філософії, доцент, Варшавська школа економіки (Польща)

Джвігол-Барош М., доктор філософії, доцент, Сілезька політехніка (Польща)

Ірізаррі Рафаель, біолог, доктор наук, професор, Гарвардський університет (США)

Іскандар Муда, доктор філософії, SE, M.Si, Ak, CA, CSRS, CPA, Університет Північної Суматри (Індонезія)

Мискевич Радослав, доктор філософії, доцент, Сілезька політехніка (Польща)

Моха Зайні Абд Карим, доктор філософії, професор Університету Утара (Малайзія)

Новак Даріуш, габілітований доктор, професор, Познанський економічний університет (Польща)

Сафван Аль Салим, доктор філософії, професор, Технологічний університет Акаби (Йорданія)

Сипко Юрай, доктор філософії, професор, MBA, Інститут економічних досліджень (Словаччина)

Циклашвілі Натела, д.е.н., професор, Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія)

Друкується відповідно рішення Вченої ради
Державного податкового університету (протокол від 29.05.2025 р. № 15)

Відомості про державну реєстрацію: внесено до Державного Реєстру суб'єктів у сфері медіа
(Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1154 від 11.04.2024 року)

Ідентифікатор медіа: R30-04064

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 15.10.2019 № 1301 (додаток 4)

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування; 072 – Фінанси, банківська справа, страхування
та фондovий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво та торгівля; 232 – Соціальне забезпечення;
241 – Готельно-ресторанна справа; 281 – Публічне управління та адміністрування; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Електронна сторінка видання: [www. https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy](http://www.https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy)

© Державний податковий університет, 2025
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2025

ЗМІСТ

Білоцерківський О.Б., Гудименко В.П., Момотков І.С. УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ПРОСУВАННЯМ ТОВАРІВ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	7
Глушенко А.М. РОЗВИТОК ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЄС: ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ.....	14
Гнедіна К.В., Нагорний П.В. РОЗВИТОК ВОДНЕВОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ДО ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	20
Гуменюк Р.В. ПРОГНОЗУВАННЯ ПОВЕДІНКИ ІНВЕСТИТОРІВ КРИЗЬ ПРИЗМУ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ДОГОВІРНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В КОНЦЕПЦІЇ ТЕОРІЇ ІГОР	26
Джус В.В. ЕВОЛЮЦІЯ ФЕНОМЕНУ УНІВЕРСИТЕТУ В ДИСКУРСІ МЕТАМОДЕРНУ.....	31
Ерфан Є.А. ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ В СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ.....	38
Кальченко Т.В., Олійник В.В., Фурсова О.В. АМЕРИКАНО-КИТАЙСЬКА ТОРГОВЕЛЬНА ЕСКАЛАЦІЯ.....	43
Красівський В.М., Міщенко Т.М. ВНУТРІШНІЙ АУДИТ У ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ТА ШАХРАЙСТВУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ.....	47
Красівський В.М., Шевченко Є.Д. СИСТЕМНА РЕКОНФІГУРАЦІЯ СТРУКТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЕКОЛОГІЧНО ТА КЛІМАТИЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ.....	57
Кудирко О.М., Коцербуба Н.В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ СОБІВАРТОСТІ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	63
Кукса В.М., Третяк Н.М., Маренич А.І. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	68
Левіщенко О.С., Муленко В.М., Редько Н.О. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АДАПТАЦІЇ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	73
Масло А.І. ОЦІНКА БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ ДЕРИВАТИВНИМИ КОНТРАКТАМИ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКУ ПРОДУКЦІЮ НА МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКАХ.....	79
Момотков І.С. НЕЙРОМАРКЕТИНГ В ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ: НОВЕ БАЧЕННЯ ПОВЕДІНКИ КЛІЄНТІВ.....	84

Новицький М.М. ФЕНОМЕНОЛОГІЯ ТРАНСФЕРНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ: ДІАЛЕКТИКА ОПОДАТКУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ.....	90
Паянок Т.М., Параниця Н.В., Савченко А.М. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ.....	95
Писарчук О.В. ФІНАНСУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ВІДСТРОЧЕНИЙ ВПЛИВ НА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ.....	103
Поплавська О.М. СОЦІАЛЬНА МОБІЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ: ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНУ БЕЗПЕКУ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК.....	108
Oksana Radchenko, Pavlo Polischuk EVOLUTION OF APPROACHES TO TRANSFER PRICING IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL HARMONIZATION OF TAX POLICY: BEPS AS AN INSTITUTIONAL BENCHMARK.....	114
Розмарина А.Л., Колонтай С.М., Тюлькіна К.О. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ: ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	120
Савченко В.В. ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ПОДАТКОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ESG-ПІДХОДУ.....	127
Семенчук Т.Б., Кіпріан І.І. ПОПУЛІЗМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	132
Скорик М.О., Мужайло Р.В. МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ: СИНЕРГІЯ ЦИРКУЛЯРНОСТІ, ESG-СТАНДАРТІВ І СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	136
Теплова Л.І. МІЖНАРОДНА ПОДАТКОВА КОНКУРЕНЦІЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ НА СТАБІЛЬНІСТЬ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ	143
Фімяр С.В., Шільвінська О.Л. КОРПОРАТИВНА СТАТИСТИКА В УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ.....	147
Oleksandr Tsybko DIALECTICS OF TAX RISK: FROM CONCEPTUAL ESSENCE TO METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF CLASSIFICATION.....	153
Чирва О.В. ОЦІНКА ФІСКАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПДВ ЯК КРИТЕРІЙ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ.....	157
Шостак Л.В., Сур'як А.В. ВПЛИВ ТА НАСЛІДКИ ЗМІНИ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ НА СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ПРАЦІ.....	161

CONTENTS

Oleksandr Bilotserkivskiy, Viacheslav Gudymenko, Ihor Momotkov MANAGEMENT OF THE ASSORTMENT AND PROMOTION OF GOODS IN THE CONDITIONS OF MARKET TRANSFORMATIONS.....	7
Andrii Glushchenko DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR ECONOMY IN THE EU: TRENDS, CHALLENGES, AND PROSPECTS.....	14
Kateryna Hnedina, Pavlo Nahorny DEVELOPMENT OF HYDROGEN ENERGY IN THE CONTEXT OF TRANSITION TO A GREEN ECONOMY: GLOBAL TRENDS AND PROSPECTS FOR UKRAINE.....	20
Roman Gumeniuk FORECASTING THE BEHAVIOR OF INVESTORS THROUGH THE PRISM OF APPLYING THE LATEST CONTRACTUAL TOOLS IN THE CONCEPT OF GAME THEORY.....	26
Vladyslav Dzhus THE EVOLUTION OF THE UNIVERSITY PHENOMENON IN THE DISCOURSE OF METAMODERNISM.....	31
Eva Erfan EFFICIENCY OF ELECTRONIC SERVICES IN THE TAX ADMINISTRATION SYSTEM.....	38
Tymur Kalchenko, Viktoriia Oliinyk, Olena Fursova US-CHINESE TRADE ESCALATION.....	43
Volodymyr Kraievskiy, Tetiana Mishchenko INTERNAL AUDIT IN COUNTERACTING CORRUPTION AND FRAUD IN THE PUBLIC SECTOR OF UKRAINE.....	47
Volodymyr Kraievskiy, Yevhenii Shevchenko SYSTEMIC RECONFIGURATION OF THE LOGISTICS COST STRUCTURE IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING THE PRINCIPLES OF ECOLOGICAL AND CLIMATE-RESPONSIBLE LOGISTICS.....	57
Olena Kudyrko, Nataliia Kotseruba MODERN APPROACHES TO ACCOUNTING AND ANALYSIS OF THE COST OF FINISHED PRODUCTS.....	63
Valentina Kuksa, Natalia Tretiak, Anatoly Marenych MANAGEMENT OF PERSONNEL AND OPERATIONAL ACTIVITIES OF A BANKING INSTITUTION: THEORETICAL AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY.....	68
Olena Levishchenko, Volodymyr Mulencko, Natalia Redko PECULIARITIES OF FUNCTIONING AND ADAPTATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN UKRAINE'S TRANSPORT SECTOR UNDER MARTIAL LAW.....	73
Andrii Maslo ASSESSMENT OF EXCHANGE TRADING IN AGRICULTURAL DERIVATIVE CONTRACTS ON INTERNATIONAL ORGANIZED COMMODITY MARKETS.....	79

Ihor Momotkov

NEUROMARKETING AS THE BASIS FOR MARKETING SOLUTIONS: A NEW VISION OF CUSTOMER BEHAVIOUR.....	84
---	----

Mykola Novytskyi

PHENOMENOLOGY OF TRANSFER PRICING: DIALECTICS OF TAXATION OF INVESTMENT REAL ESTATE IN THE GLOBAL CONTEXT.....	90
--	----

Tetyana Paianok, Nadiia Paranytsia, Alla Savchenko

REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR MARKETING ACTIVITIES IN UKRAINE.....	95
--	----

Oksana Pysarchuk

FINANCING HIGHER EDUCATION: DELAYED IMPACT ON HUMAN CAPITAL.....	103
--	-----

Oksana Poplavska

SOCIAL MOBILITY OF EMPLOYEES: IMPACT ON SOCIAL SECURITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....	108
---	-----

Oksana Radchenko, Pavlo Polischuk

EVOLUTION OF APPROACHES TO TRANSFER PRICING IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL HARMONIZATION OF TAX POLICY: BEPS AS AN INSTITUTIONAL BENCHMARK.....	114
--	-----

Albina Rozmaryna, Svitlana Kolontai, Kateryna Tiulkina

INVESTMENT POTENTIAL OF RENEWABLE ENERGY DEVELOPMENT IN UKRAINE: PUBLIC ADMINISTRATION AND ENERGY SECURITY STRATEGY.....	120
---	-----

Volodymyr Savchenko

EVOLUTION OF THE CONCEPT OF BUSINESS TAX RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF THE ESG APPROACH.....	127
--	-----

Tetiana Semenchuk, Illia Kipran

POPULISM IN PUBLIC ADMINISTRATION.....	132
--	-----

Maryna Skoryk, Ruslan Muzhailo

MODEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: SYNERGY OF CIRCULARITY, ESG STANDARDS AND SOCIAL PARTNERSHIP.....	136
--	-----

Liudmyla Teplova

INTERNATIONAL TAX COMPETITION: ESSENCE AND FEATURES OF IMPACT ON THE STABILITY OF THE WORLD ECONOMY.....	143
---	-----

Svitlana Fimyar, Olha Shilvinska

CORPORATE STATISTICS IN MANAGEMENT ACCOUNTING.....	147
--	-----

Oleksandr Tsybko

DIALECTICS OF TAX RISK: FROM CONCEPTUAL ESSENCE TO METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF CLASSIFICATION.....	153
---	-----

Oleksandr Chyrva

ASSESSMENT OF VAT FISCAL EFFICIENCY AS A CRITERION OF STATE BUDGET SUSTAINABILITY.....	157
---	-----

Liudmyla Shostak, Alla Suriak

IMPACT AND CONSEQUENCES OF CHANGES IN MACROECONOMIC INDICATORS ON THE STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE DOMESTIC LABOUR MARKET.....	161
--	-----

УДК 339.138:338.2

JEL D22, L21, L81, M31

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-1

Білоцерківський О.Б.

кандидат технічних наук,

доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4707-7964>**Oleksandr Bilotserkivskyi**

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

Гудименко В.П.

аспірант, кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4681-1602>**Viacheslav Gudymenko**

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

Момотков І.С.

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0099-0001-2288-7306>**Ihor Momotkov**

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ПРОСУВАННЯМ ТОВАРІВ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

MANAGEMENT OF THE ASSORTMENT AND PROMOTION OF GOODS IN THE CONDITIONS OF MARKET TRANSFORMATIONS

Анотація. Стаття присвячена вивченню актуальних питань управління асортиментом та просуванню товарів з урахуванням впливу на них процесів ринкової трансформації економіки. Встановлено, що управління асортиментом та просуванням товарів відіграє важливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Доведено, що заходи оптимізації структури асортименту та просування товарів повинні бути логічно та органічно пов'язані між собою. Запропоновано підхід до управління асортиментом та просуванням товарів на основі двох-факторного АВС-аналізу з візуалізацією результатів у вигляді матриці. Обґрунтовано, що розроблений підхід дозволяє визначити положення кожного товару серед усіх товарів асортименту підприємства, що стає основою для визначення завдань управління асортиментом та просуванням даних товарів, а також вибору характеру заходів просування, що мають розроблятися та впроваджуватися на підприємстві.

Ключові слова: ринкова трансформація, конкурентоспроможність, управління, асортиментна політика, АВС-аналіз, просування товарів.

Abstract. Introduction. Processes associated with market transformation have led to fundamental changes in the economy, related to the reform of property relations, the development of entrepreneurship and the formation of competitive relations. In such conditions, the question of ensuring the competitiveness of enterprises arises, one of the ways of which is to improve the management of the assortment and promotion of goods. **Purpose.** The article is devoted to the study of topical issues of assortment management and product promotion in modern conditions, which are characterized by the deepening of market transformation processes in the economy, and the development of an approach to assortment management and product promotion based on a two-factor ABC analysis of the assortment. **Methods.** Systematization methods were used to generalize the views of scientists on issues of assortment policy and product promotion, the method of classifying products based on two-factor ABC analysis of the assortment – to divide the assortment of products into categories, the matrix method – to visualize its results. In order to determine the tasks in the field of assortment management and product promotion, it was proposed to apply a situational approach. **Results.** It is established that the management of the assortment and promotion of goods plays an important role in ensuring the competitiveness of the enterprise. It is proved that measures to optimize the structure of the assortment and promotion of goods should be logically and organically interconnected. An approach to the management of the assortment and promotion of goods based on two-factor ABC analysis with visualization of the results in the form of a matrix is proposed. The zoning of the matrix of the two-factor ABC analysis of the assortment is considered and the tasks of managing the assortment and promotion of goods depending on the sector of the matrix are identified. **Conclusion.** The developed approach to managing the assortment and promotion of goods can be used to categorize

the company's goods. Displaying its results in the form of a matrix allows you to clearly display the position of each product or product group in the assortment, which becomes the basis for determining the tasks of managing the assortment and promotion.

Keywords: market transformation, competitiveness, management, assortment policy, ABC analysis, product promotion.

Постановка проблеми. Україною ще кілька десятиліть тому обрано курс на ринкову трансформацію економіки. В національно-господарській системі відбулися докорінні зміни пов'язані з реформуванням відносин власності, розвитком підприємницького сектору, формуванням конкурентного середовища та сучасних ринкових відносин, що ґрунтуються на різних формах власності та господарювання. На даний час, трансформаційні процеси продовжуються, набувають нових акцентів (оголошено курс на досягнення цілей сталого розвитку, цифрову трансформацію економіки). Це призводить до загострення конкурентної боротьби, а отже змінюються й засоби, які використовуються підприємствами для формування та утримання конкурентних переваг.

В таких умовах суб'єкти господарювання мають приділяти належну увагу забезпеченню своєї конкурентоспроможності на ринку, що можливе лише за умови виваженого підходу до управління асортиментом та просуванням товарів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління асортиментом товарів в умовах ринкових трансформацій цікавить багатьох науковців. Вчені Білоус Т., Гарафонов О., Ульянов О. [2], Василюх Н. [3, с. 960–965], Давиденко О. [4, с. 125–131], Діденко Є., Савельєв Д. [5], Дунська А., Башкіна А. [6, с. 91–96], Дупляк О., Кучерук О., Кучерук Р. [7, с. 47–50], Євченко Ю. [8, с. 307–312], Кириченко С., Половинка К. [9, с. 90–94], Кузьменко А., Перець К. [10, с. 295–300], Кучер С., Містюк О. [11, с. 92–95], Кушнір Н., Костриченко В., Шандалюк І. [12, с. 122–142], Лялюк А. [14, с. 95–101], Могилова А., Рохліна М. [16, с. 122–130], Рожко В. [18, с. 58–66], Хамінч С., Сокол П., Чубакова А. [21, с. 129–134], Чорна Л., Швед В., Андрищенко М. [22, с. 203–207] в своїх дослідженнях висвітлюють підходи до розуміння поняття асортиментної політики, методи аналізу асортименту та його формування, підходи, принципи, моделі та алгоритми управління асортиментною політикою підприємства.

Крім формування оптимального асортименту підприємства в умовах ринкових відносин, які характеризуються посиленням конкурентної боротьби, особливу цікавість викликають питання, пов'язані із впливом на споживчий попит та поведінку споживачів через реалізацію заходів з просування товарів.

Просування товарів, особливості розробки та реалізації заходів з просування товарів в ринкових умовах, традиційні та інноваційні методи просування товарів досліджували в своїх роботах Білецька І., Романчукевич М. [1, с. 34–41], Луценко О., Цимбалюк К. [13, с. 288–293], Мельник Л., Дериколєнко А. [15, с. 34–41], Пашук О. [17, с. 274–280], Романчик Т. [19], Сагер Л., Лазоренко В. [20, с. 95–103].

В той же час, варто приділити більше уваги забезпеченню взаємозв'язку між формуванням оптимального товарного асортименту та розробкою заходів просування товарів, адже лише за умови органічного поєднання заходів в сфері управління асортиментом та просуванням може бути досягнуто максимальний ефект.

Мета статті. Метою дослідження є розробка підходу до управління асортиментом та просуванням

товарів в умовах ринкових трансформацій на підставі двох-факторного АВС-аналізу асортименту.

В дослідженні використано методи систематизації при вивченні поглядів науковців з актуальних питань в сфері управління асортиментом та просуванням товарів. Використано метод класифікації товарів на підставі двох-факторного АВС-аналізу асортименту товарів та матричний метод для візуалізації його результатів. Крім того, для визначення завдань в сфері управління асортиментом та просуванням товарів запропоновано застосовувати ситуаційний підхід.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління асортиментом товарів має посідати належне місце серед напрямів управління підприємством в умовах ринкових трансформацій. Як справедливо зазначають Кучер С. та Містюк О., оптимальний товарний асортимент дасть змогу підтримувати конкурентоздатні позиції, фінансово-економічну діяльність підприємства та задовольняти потреби покупців [11, с. 94].

Методи аналізу асортименту та управління асортиментною політикою розглядаються в роботах багатьох науковців [4; 6–8; 12; 14; 16; 21]. Серед найбільш поширених методів заслуговує на увагу АВС-аналіз – метод, який дозволяє класифікувати товари підприємства залежно від їхньої значимості за певною ознакою на основі принципу Парето, виділивши категорії товарів з високим (категорія А), середнім (категорія В), низьким (категорія С) рівнем.

На наш погляд, в умовах ринкової трансформації найбільш доречним буде використання з цієї метою ознаки «оборот товару» та «прибутковість товару». Оборот товару є характеристикою, яка відображає внесок кожного з товарів або товарних груп у загальний обсяг реалізації продукції підприємства, тоді як прибутковість товару є її відносною характеристикою, яка відбиває співвідношення між отриманим прибутком від реалізації одиниці продукції та витратами на її виготовлення та реалізацію.

На підставі групування товарів за принципом Парето з розподілом на категорії А, В та С за ознаками обороту товарів та прибутковості товарів пропонується побудувати матрицю двох-факторного АВС-аналізу товарного асортименту. Залежно від категоризації товарів за оборотом товарів здійснено зонування матриці двох-факторного АВС-аналізу товарного асортименту з поділом її на зони високого, помірного та низького попиту (рис. 1).

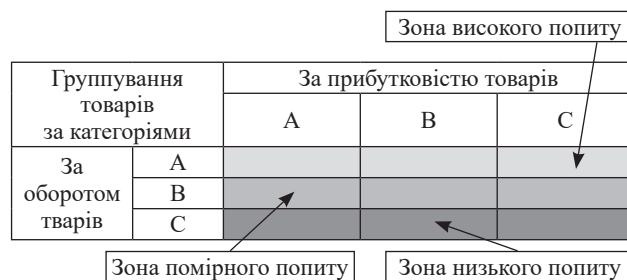


Рис. 1. Зонування матриці двох-факторного АВС-аналізу товарного асортименту за ознакою «оборот товарів»

Джерело: побудовано автором

До зони високого попиту відносяться товари та товарні групи, що мають значну частку в обсязі реалізації продукції підприємства, тобто товари, які користуються достатнім попитом серед споживачів та, навіть за низької прибутковості одиниці товару, приносять підприємству досить суттєвий прибуток. Закономірним рішенням щодо них є утримання зайнятої даними товарами продуктової ніші, що передбачає, зокрема контроль за змінами в асортименті конкурентів.

До зони низького попиту відносяться товари та товарні групи з низькою часткою в обсязі товарообороту. В таких умовах рішення можуть прийматись в кількох напрямках. По-перше, можливим рішенням є стимулювання збуту даних товарів з намаганням перевести їх до категорії В. Водночас, по відношенню до товарів з низькою прибутковістю можуть бути прийняті рішення щодо утримання обсягів їх реалізації на досягнутому рівні або взагалі виведення з асортименту. Однак таке рішення є скоріше виключенням та має ґрунтуватись на попередньому ґрунтовному аналізі причин такої ситуації та потенційних впливів відмови від даного товару.

Товари з помірним попитом характеризуються середньою часткою в обсязі товарообороту. Залежно від рівня прибутковості окремого товару та товарної групи по відношенню до них здійснюється вибір на користь утримання зайнятої ніші чи її розширення.

Залежно від категоризації товарів за ознакою «прибутковість товарів» може бути здійснено зонування матриці двох-факторного АВС-аналізу товарного асортименту з поділом її на зони: зону контролю; зону поліпшення; зону модифікації (рис. 2).

До зони контролю відносяться товари та товарні групи з низьким рівнем прибутковості. Щодо них має проводитись ґрунтовний аналіз причин низького рівня прибутковості, розроблятися та впроваджуватися комплекс заходів щодо його підвищення та переведення товарів до категорії В.

Для досягнення такої мети як встановлення оптимальної відповідності обсягів та структури продукції

Групування товарів за категоріями		За прибутковістю товарів		
		А	В	С
За оборотом товарів	А			
	В			
	С			

Зона контролю

Зона поліпшення

Зона модифікацій

Рис. 2. Зонування матриці двох-факторного АВС-аналізу товарного асортименту за ознакою «рівень прибутковості»

Джерело: побудовано автором

та забезпечення на цій основі максимальної ефективності функціонування підприємств, мають бути реалізовані відповідні завдання, конкретизація яких за категоріями товарів наведені в таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, поряд із завданнями асортиментної політики для кожного сегмента постають перед підприємством завдання в інших сферах управління, за умови поєднання із якими заходи в сфері управління асортиментом будуть ефективними.

Управління просуванням товарів має бути тісно пов'язане із завданнями управління асортиментом. При цьому, для кожного фрагменту матриці визначаються головні завдання управління просуванням товарів по відношенню до товарних груп кожного фрагменту (рис. 3).

До фрагменту 1 матриці потрапляє сектор на перетині зони високого попиту та зони контролю – сектор АА, який характеризується високими оборотами та прибутковістю. Для такого сектору головною метою політики просування є мінімізація коливань попиту, тобто його фіксація на досягнутому рівні.

До фрагменту 2 матриці потрапляють сектори на перетині зони контролю з зонами помірної та низької попиту – сектори ВА, СА (товари з високою прибутковістю при середньому та низькому обороті), а також сектор на перетині зони поліпшення з зоною

Таблиця 1

Завдання управління асортиментом на підставі матриці двох-факторного АВС-аналізу товарного асортименту

Групування товарів		За прибутковістю товарів		
		А	В	С
За оборотом товарів	А	Стабілізація обсягів (в поєднанні із збереженням конкурентних позицій, підтримкою рівня прибутковості*)	Збереження існуючих обсягів (в поєднанні із збереженням конкурентних позицій, заходами з підвищення рівня прибутковості*)	Збереження існуючих обсягів (в поєднанні із збереженням конкурентних позицій, комплексними заходами з підвищення рівня прибутковості*)
	В	Збільшення обсягів (в поєднанні із покращенням конкурентних позицій, підтримкою рівня прибутковості*)	Збереження або збільшення обсягів (в поєднанні із збереженням або покращенням конкурентних позицій, заходами з підвищення рівня прибутковості*)	Збереження існуючих обсягів (в поєднанні із збереженням або покращенням конкурентних позицій, комплексними заходами з підвищення рівня прибутковості*)
	С	Збільшення обсягів (в поєднанні із комплексними заходами щодо покращення конкурентних позицій, підтримкою рівня прибутковості*)	Збільшення обсягів (в поєднанні із комплексними заходами щодо покращення конкурентних позицій, заходами з підвищення рівня прибутковості*)	Виведення з асортименту, збереження або збільшення обсягів (в поєднанні із комплексними заходами щодо покращення конкурентних позицій та підвищення рівня прибутковості*)

Примітка: * Пріоритетні завдання в інших сферах управління

Джерело: побудовано автором

Мінімізація коливань попиту		Недопущення зниження попиту		
Групування товарів за категоріями		За прибутковістю товарів		
		A	B	C
За оборотом тварів	A	Фрагмент 1		Фрагмент 4
	B		Фрагмент 3	
	C	Фрагмент 2		Фрагмент 5
Збільшення попиту	Збереження або збільшення попиту	Збереження або збільшення попиту для товару, що не виведені з асортименту		

Рис. 3. Завдання управління просуванням товарів згідно фрагментів матриці двох-факторного АВС-аналізу товарного асортименту

Джерело: побудовано автором

низького попиту – сектор СВ (товари з середньою прибутковістю та низькою часткою в обороті). В такому разі, мета полягає у збільшенні попиту на такі товари шляхом всебічного стимулювання збуту таких видів продукції.

Фрагмент 3 представлений одним сектором на перетині зони помірного попиту та зони поліпшення – сектором ВВ (товари з середнім оборотом та середньою прибутковістю). Цей сектор передбачає вибір між збереженням існуючого рівня попиту або його збільшенням залежно від очікуваних результатів впровадження заходів з підвищення прибутковості товарів.

Фрагмент 4 включає сектори на перетині зони високого попиту з зонами поліпшення і модифікації – сектори АВ, АС (товари з середньою та низькою прибутковістю при високому обороті), а також сектор на перетині зони помірного попиту та зони модифікації – сектор ВС (товари з середнім оборотом та низькою прибутковістю). Головною метою просування, в такому разі, є недопущення зниження попиту за рахунок попередження скорочення оборотів.

Фрагмент 5 представлений сектором на перетині зони низького попиту та зони модифікації – сектор СС (товари з низьким попитом та низькою прибутковістю). Для таких товарів, перш за все має бути проведений ретельний аналіз та визначено доцільність чи недоцільність виведення таких товарів з асортименту. За умови, що товар чи товарна група в асортименті залишається, заходи просування мають спрямовуватися на збереження попиту на такий товар, або ж його збільшення, якщо паралельно впроваджуються комплексні заходи з покращення прибутковості товару, або за умови,

що таке збільшення за рахунок ефекту від масштабу матиме для підприємства позитивні наслідки.

Якщо говорити про заходи з просування товарів, то в умовах турбулентного середовища для всіх груп товарів варто застосовувати заходи стабілізуючої дії в комбінації з підтримуючими чи стимулюючими заходами. Водночас, пріоритетність застосування заходів в рамках секторів матриці є різною (таблиця 2).

Для сектора матриці АА (фрагмент 1 матриці) рекомендовано поєднання заходів стабілізуючої дії із підтримуючими заходами. При цьому, пріоритет заходів стабілізуючого характеру є для даної групи товарів високим, адже ці товари приносять підприємству найбільший прибуток. Низький пріоритет заходів просування підтримуючої дії, пояснюється тим, що даний товар демонструє високі характеристики за обома ознаками категоризації, тож коригування політики просування має бути мінімальним.

Для секторів ВА, СА, СВ (фрагмент 2 матриці) рекомендовано поєднувати стабілізуючі заходи з впровадженням заходів просування стимулюючої дії. Пріоритет заходів стабілізуючої дії є для всіх секторів фрагмента 2 матриці середнім. Водночас, для секторів ВА та СА пріоритет заходів стимулюючої дії є високим, адже маючи середній та низький оборот, дані товари вирізняються високою прибутковістю, тож зростання оборотів за даними категоріями товарів матиме найбільш відчутні позитивні наслідки для підприємства. Для сектору СВ заходи стимулюючої дії мають середній пріоритет.

Для сектора ВВ (фрагмент 3 матриці) рекомендовано розглянути альтернативу поєднання заходів просування стабілізуючої дії з заходами підтримуючої або стимулюючої дії. При цьому пріоритет заходів (стабілізуючої, підтримуючої та стимулюючої дії) в порівнянні з іншими секторами визначено як середній.

Для секторів АВ, АС, ВС (фрагмент 4 матриці) рекомендація полягає у поєднанні заходів просування стабілізуючої дії із заходами підтримуючої дії. Пріоритет заходів стабілізуючої дії є для всіх секторів фрагмента 4 матриці середнім. Щодо заходів підтримуючої дії, то для товарів секторів АС та ВС пріоритет є високим, адже маючи високий та середній оборот, дані товари вирізняються низькою прибутковістю, тож якщо позиції на ринку для них не будуть збережені, то наслідком буде переміщення даних товарів до секторів матриці ВС та СС відповідно, що означатиме суттєве погіршення результативних показників функціонування підприємства. Для сектору АВ заходи підтримуючої дії мають середній пріоритет.

Таблиця 2

Вибір характеру заходів просування на підставі матриці двох-факторного АВС-аналізу товарного асортименту

Групування товарів за категоріями		За прибутковістю товарів		
		А	В	С
За оборотом товарів	А	Стабілізуючої дії (ВП) Підтримуючої дії (НП)	Стабілізуючої дії (СП) Підтримуючої дії (СП)	Стабілізуючої дії (СП) Підтримуючої дії (ВП)
	В	Стабілізуючої дії (СП) Стимулюючої дії (ВП)	Стабілізуючої дії (СП) Підтримуючої або стимулюючої дії (СП)	Стабілізуючої дії (СП) Підтримуючої дії (ВП)
	С	Стабілізуючої дії (СП) Стимулюючої дії (ВП)	Стабілізуючої дії (СП) Стимулюючої дії (СП)	Стабілізуючої дії (НП) Стимулюючої дії (НП)*

Примітка: НП – низький пріоритет, СП – середній пріоритет, ВП – високий пріоритет

* За умови прийняття рішення щодо недоцільності виведення товару із асортименту

Джерело: побудовано автором

За умови потрапляння товару до сектору СС (фрагменту 5 матриці), за умови, що даний товар не виведено з асортименту, можуть застосовуватися заходи просування стабілізуючої дії як самостійно, так і в поєднанні із заходами стимулюючої дії, але пріоритет таких заходів визначено як низький, адже порівняно з іншими товарами, збільшення оборотів за даними товаром матиме найменшу ефективність через його низьку прибутковість, і водночас, втрати від зниження обсягів таких товарів будуть мінімальними.

За наявності ресурсних обмежень на реалізацію заходів просування товарів, перш за все, розробляються та впроваджуються заходи просування згідно рівня пріоритетності.

Отже, підхід до управління асортиментом та просуванням товарів передбачає здійснення наступних кроків: 1) збір даних щодо обороту товарів та їх прибутковості; 2) проведення двох-факторного АВС-аналізу асортименту товарів (визначення категорій А, В, С за ознаками «оборот товарів» та «прибутковість товарів»); 3) візуалізація отриманих даних з використанням

матриці двох-факторного АВС-аналізу асортименту товарів; 4) аналіз ситуації (в т. ч. причин потрапляння товарів до конкретного сектору матриці) та прийняття рішення щодо завдань управління асортиментом та просуванням товарів; 5) визначення характеру заходів просування товарів з врахуванням потрапляння товарів до конкретних секторів матриці, а також пріоритетності їх впровадження; 6) конкретизація заходів та визначення плану їх реалізації; 7) впровадження заходів, моніторинг та контроль.

Висновки. Таким чином, запропоновано використовувати двох-факторний АВС-аналіз для категоризації товарів підприємства, результати якого подаються у вигляді матриці, що дозволяє наочно відобразити положення кожного товару чи товарної групи та прийняти рішення щодо завдань управління асортиментом відносно даних товарів та товарних груп, а також завдання управління просуванням товарів. Крім того, на підставі даного аналізу може бути визначено характер заходів просування, що мають розроблятися та впроваджуватися на підприємстві з врахуванням їхньої пріоритетності.

Бібліографічний список:

1. Білецька І., Романчукевич М. Маркетингові інструменти просування продукції на ринок. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*. 2023. Вип. 2. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-5> (дата звернення: 28.03.2025)
2. Білоус Т. В., Гарафонов О. І., Ульяченко О. В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 216–221. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-216_221.pdf (дата звернення: 28.03.2025)
3. Василюк Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 960–965. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf (дата звернення: 28.03.2025)
4. Давиденко О. Л. Управління товарним асортиментом та його вплив на перспективи розвитку підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2015. Вип. 34–35, ч. 2. С. 125–131. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/773430b9-84f4-41d2-9893-4b0b7e2b9c43/content> (дата звернення: 28.03.2025)
5. Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910> (дата звернення: 28.03.2025)
6. Дунська А. Р., Башкіна А. С. Порівняльний аналіз методів управління оптимізацією товарного асортименту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 13. С. 91–96. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13_2017_ukr/17.pdf (дата звернення: 28.03.2025)
7. Дупляк О. М., Кучерук О. Я., Кучерук Р. І. Методи інтелектуального аналізу даних у процесі оптимізації асортименту продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6 (1). С. 47–50. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/11-13.pdf> (дата звернення: 28.03.2025)
8. Євченко Ю. М. Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 307–312. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/52.pdf (дата звернення: 28.03.2025)
9. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1–2. С. 90–94. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.1-2.90> (дата звернення: 28.03.2025)
10. Кузьменко А. В., Перець К. Г. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 295–300. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/46.pdf (дата звернення: 28.03.2025)
11. Кучер С. Ф., Містюк О. М. Управління товарним асортиментом на підприємстві. *Регіональна економіка та управління*. 2018. №2 (20). С. 92–95. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/646535> (дата звернення: 28.03.2025)
12. Кушнір Н. Б., Костриченко В. М., Шандалюк І. О. Економічне обґрунтування асортиментного портфеля в дослідженні товарообороту торговельного підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 4. С. 122–142.
13. Луценко О. І., Цимбалюк К. В. Інтернет-реклама як основний чинник просування товару в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. Том 1. С. 288–293. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-44> (дата звернення: 28.03.2025)
14. Лялюк А. Дослідження впливу чинників, які впливають на формування товарного асортименту в роздрібній торгівлі. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. Вип.2. С. 95–101. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-95-101> (дата звернення: 28.03.2025)
15. Мельник Л. Г., Дериколенько А. О. Парадигмальний базис (концептуальні основи) просування товарів промислових підприємств за допомогою інструментарію цифрового маркетингу в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.12.34> (дата звернення: 28.03.2025)
16. Могилова А. Ю., Рохліна М. С. Управління асортиментом товарів. *Modern scientific researches*. 2019. Issue 10. Part. 2. С. 122–130.
17. Пашук О. Б. Стратегічні маркетингові інструменти просування продукту на маркетинговій платформі. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 274–280. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-274-280> (дата звернення: 28.03.2025)
18. Рожко В. І. Управління асортиментом товаровиробника споживчих товарів. *Соціальна економіка*. 2023. Вип.65. С. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-65-05> (дата звернення: 28.03.2025)

19. Романчик Т. В. Просування в системі маркетингових комунікацій: методологічні підходи. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». *Економічні науки*. 2017. Вип. 45 (1266). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/38bae20a-33c0-4e40-a3a1-456edda4d121/content> (дата звернення: 28.03.2025)
20. Саєр Л. Ю., Лазоренко В. Є. Інноваційні методи просування підприємств роздрібною торгівлю. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 2. С. 95–103. URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/17/12-95-103.pdf> (дата звернення: 28.03.2025)
21. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 129–134. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/21.pdf (дата звернення: 28.03.2025)
22. Чорна Л. О., Швед В. В., Андрющенко М. П. Сутність товарного асортименту та його види. *Бізнес-навігатор*. 2024. №74. С. 203–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-34> (дата звернення: 28.03.2025)

References:

1. Biletska I., Romanchukevych M. (2023) Marketynhovi instrumenty prosuvannya produktii na rynek [Marketing tools for promoting products to the market]. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*, vol. 2, pp. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-5> (accessed March 28, 2025)
2. Bilous T. V., Harafonova O. I., Ulchenko O. V. (2016) Osoblyvosti upravlinnia tovarnym asortymentom na malomu pidpriemstvi [Peculiarities of product range management in a small enterprise]. *BiznesInform – BusinessInform*, vol. 11, pp. 216–221. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-216_221.pdf (accessed March 28, 2025)
3. Vasylykha N. V. (2018) Asortymentna polityka – vazhlyvyi instrument tovarnoi polityky torhovelnoho pidpriemstva [Assortment policy is an important tool of the commodity policy of a trading enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, vol. 19, pp. 960–965. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf (accessed March 28, 2025)
4. Davydenko O. L. (2015) Upravlinnia tovarnym asortymentom ta yoho vplyv na perspektyvy rozvytku pidpriemstva [Product assortment management and its impact on the prospects of enterprise development]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo – Economy and Entrepreneurship*, vol. 34–35, ch. 2, pp. 125–131. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/773430b9-84f4-41d2-9893-4b0b7e2b9c43/content> (accessed March 28, 2025)
5. Didenko Ye. O., Saveliev D. S. (2015) Upravlinnia asortymentnoi politykoiu pidpriemstva [Management of the assortment policy of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, vol. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910> (accessed March 28, 2025)
6. Dunska A. R., Bashkina A. S. (2017) Porivnialnyi analiz metodiv upravlinnia optymizatsiiei tovarnoho asortymentu pidpriemstva [Comparative analysis of methods for managing the optimization of the enterprise's product assortment]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 13, pp. 91–96. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13_2017_ukr/17.pdf (accessed March 28, 2025)
7. Dupliak O. M., Kucheruk O. Ya., Kucheruk R. I. (2019) Metody intelektualnoho analizu danykh u protsesi optymizatsii asortymentu produktii [Methods of intellectual data analysis in the process of optimizing the product assortment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, vol. 6 (1), pp. 47–50. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/11-13.pdf> (accessed March 28, 2025)
8. Ievchenko Yu. M. (2016) Upravlinnia asortymentnoi politykoiu: otsinka efektyvnosti metodiv [Management of assortment policy: assessment of the effectiveness of methods]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 7, pp. 307–312. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/52.pdf (accessed March 28, 2025)
9. Kyrychenko S. O., Polovynka K. I. (2021) Pryntsypy formuvannya asortymentnoi polityky [Principles of forming assortment policy]. *Ahrosvit – Agrosvit*, vol. 1–2, pp. 90–94. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.1-2.90> (accessed March 28, 2025)
10. Kuzmenko A. V., Perets K. H. (2019) Analiz efektyvnosti upravlinnia tovarnym asortymentom [Analysis of the effectiveness of product assortment management]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vol. 31, pp. 295–300. Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/46.pdf (accessed March 28, 2025)
11. Kucher S. F., Mistiuk O. M. (2018) Upravlinnia tovarnym asortymentom na pidpriemstvi [Product assortment management at the enterprise]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia – Regional Economy and Management*, vol. 2 (20), pp. 92–95. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646535> (accessed March 28, 2025)
12. Kushnir N. B., Kostrychenko V. M., Shandaliuk I. O. (2021) Ekonomichne obhruntuvannya asortymentnoho portfelia v doslidzhenni tovaroborotu torhovelnoho pidpriemstva [Economic justification of the assortment portfolio in the study of the turnover of a trading enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomichni nauky – Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Management. Economic Sciences*, vol. 4, pp. 122–142.
13. Lutsenko O. I., Tsybaliuk K. V. (2021) Internet-reklama yak osnovnyi chynnyk prosuvannya tovaru v suchasnykh umovakh [Internet advertising as the main factor in promoting goods in modern conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, vol. 6, Issue 1, pp. 288–293. Available at: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-44> (accessed March 28, 2025)
14. Lialuk A. (2023) Doslidzhennia vplyvu chynnykiv, yaki vplyvaiut na formuvannya tovarnoho asortymentu v rozdrinni torhivli [Research into the influence of factors that influence the formation of the product assortment in retail trade]. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University – Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 2, pp. 95–101. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-95-101> (accessed March 28, 2025)
15. Melnyk L. H., Derykolenko A. O. (2020) Paradyhmalnyi bazys (kontseptualni osnovy) prosuvannya tovariv promyslovykh pidpriemstv za dopomohoiu instrumentarii tsyfrovoho marketynhu v umovakh hlobalizatsii [Paradigmatic basis (conceptual foundations) of promoting industrial enterprises' products using digital marketing tools in the context of globalization]. *Ahrosvit – Agrosvit*, vol. 12, pp. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.12.34> (accessed March 28, 2025)
16. Mohylova A. Iu., Rokhlina M. S. (2019) Upravlinnia asortymentom tovariv [Product assortment management]. *Modern scientific researches*, Issue 10, part 2, pp. 122–130.
17. Pashchuk O. B. (2021) Stratehichni marketynhovi instrumenty prosuvannya produktu na marketpleisi [Strategic marketing tools for product promotion on the marketplace]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 7, pp. 274–280. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-274-280> (accessed March 28, 2025)

18. Rozhko V. I. (2023) Upravlinnia asortymentom tovarovyrobnyka spozhyvchykh tovariv [Management of the assortment of a consumer goods producer]. *Sotsialna ekonomika – Social economy*, vol. 65, pp. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-65-05> (accessed March 28, 2025)
19. Romanchuk T. V. (2017) Prosuvannia v systemi marketynhovykh komunikatsii: metodolohichni pidkhody [Promotion in the marketing communications system: methodological approaches]. *Visnyk NTU “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut”. Ekonomichni nauky – Bulletin of NTU “Kharkiv Polytechnic Institute”. Economic Sciences*, vol. 45(1266). Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/38bae20a-33c0-4e40-a3a1-456edda4d121/content> (accessed March 28, 2025)
20. Saher L. Iu., Lazorenko V. Ie. (2019) Innovatsiini metody prosuvannia pidpriemstv rozdribnoi torhivli [Innovative methods of promoting retail enterprises]. *Visnyk SumDU. Seriya “Ekonomika” – SumDU Bulletin. Series “Economy”*, vol. 2, pp. 95–103. Available at: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/17/12-95-103.pdf> (accessed March 28, 2025)
21. Khaminich S. Iu., Sokol P. M., Chubakova A. A. (2020) Formuvannia asortymentnoi polityky subiekta hospodariuvannia u suchasnykh umovakh [Formation of assortment policy of a business entity in modern conditions]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 53, pp. 129–134. Available at: http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/21.pdf (accessed March 28, 2025)
22. Chorna L. O., Shved V. V., Andriushchenko M. P. (2024) Sutnist tovarnoho asortymentu ta yoho vydy [The essence of the product assortment and its types]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, vol. 74, pp. 203–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-34> (accessed March 28, 2025)

Стаття надійшла до редакції 29.03.2025

УДК 330.15:504.062

JEL G24, O31

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-2

Глущенко А.М.

кандидат економічних наук, докторант,

Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1897-4837>

Andrii Glushchenko

Academy of Labour, Social Relations and Tourism

РОЗВИТОК ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЄС: ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ

DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR ECONOMY IN THE EU: TRENDS, CHALLENGES, AND PROSPECTS

Анотація. Статтю присвячено аналізу сучасного стану та перспектив розвитку циркулярної економіки в Європейському Союзі (далі – ЄС). Особливу увагу зосереджено на вивченні процесу формування та впровадження циркулярної економіки в контексті «зеленої» трансформації європейської економіки. Розглянуто основні етапи становлення цієї моделі в країнах ЄС, а також основні інструменти, механізми та регуляторні засоби, що застосовувалися для її реалізації. Акцентовано увагу на досягненнях ЄС у цій сфері та на окресленні подальших напрямів розвитку циркулярної економіки. Проаналізовано, який досвід держав-членів ЄС може бути корисним для України в умовах євроінтеграції, зокрема щодо адаптації до екологічних стандартів ЄС і впровадження циркулярних практик в національну економіку. Виокремлено основні виклики, що постають перед країнами ЄС, зокрема законодавчі, фінансові й технологічні перешкоди. Обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до реалізації циркулярної економіки та запропоновано авторські рекомендації щодо подолання наявних труднощів.

Ключові слова: зелена трансформація, Європейський Союз, євроінтеграція, сталий розвиток, регуляції, інструменти впровадження.

Abstract. Introduction. This article explores the development of the circular economy in the European Union as part of the broader “green” transformation of the economy. The focus is on the stages of development of the circular economy in EU countries, the tools and regulations used to promote its growth, the results achieved so far, and the goals for the future. The article examines how circular economy practices have evolved within the EU and what lessons can be drawn for other countries, including Ukraine, especially in the context of European integration. **Purpose.** The purpose of this research is to analyze the key phases of the circular economy’s development in the EU, identify the regulatory and institutional instruments that have supported its growth, evaluate the progress made, and outline future objectives. The study also aims to make conclusions about the European experience that could be beneficial for Ukraine as it moves toward European integration and strives to implement EU standards. **Methods.** The study uses a combination of qualitative and quantitative methods, including the review of EU policy documents, official reports, case studies, and academic publications. A comparative approach is used to analyze the implementation of circular economy practices in various EU member states, focusing on regulatory frameworks, financial instruments, and strategic actions. **Results.** The article identifies the key phases in the EU’s transition to a circular economy, from early regulatory efforts to the establishment of comprehensive frameworks such as the European Green Deal and the Circular Economy Action Plan. Several successful initiatives, such as the adoption of eco-design principles and waste management improvements, have significantly contributed to reducing resource consumption and waste generation. However, the study also highlights ongoing challenges, including regulatory fragmentation and the need for increased investment in circular technologies. The article outlines the EU’s future goals for further advancing circular economy practices, including enhancing digital solutions and fostering cross-sectoral cooperation. **Conclusion.** The study concludes that the EU’s experience with circular economy development provides valuable lessons for Ukraine’s future integration into the European Union. The key recommendations for Ukraine include adopting similar regulatory frameworks, investing in green technologies, and improving public and private sector collaboration. By following the EU’s approach, Ukraine can align itself with European environmental standards and contribute to a more sustainable future.

Keywords: green transformation, European Union, European integration, sustainable development, regulations, implementation tools.

Постановка проблеми. Сучасні глобальні виклики, пов’язані зі зміною клімату, виснаженням природних ресурсів та зростанням обсягів відходів, вимагають переосмислення традиційних моделей економічного розвитку. Лінійна модель економіки, що базується на принципі «взяти – виробити – використати – викинути», довела свою екологічну та економічну неефективність у довгостроковій перспективі. У зв’язку з цим концепція циркулярної (замкненої) економіки набула стратегічного значення як на глобальному рівні, так і в межах Європейського Союзу.

Європейський Союз послідовно впроваджує політику «зеленої» трансформації, де циркулярна економіка розглядається як провідний інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Проте процес її реалізації є складним і супроводжується низкою викликів – від законодавчих перешкод до фінансових і технологічних обмежень. На сьогодні недостатньо узагальнено досвід країн ЄС щодо етапів формування циркулярної економіки, застосованих інструментів і результатів, яких вдалося досягти.

Актуальність проблеми також зумовлена євроінтеграційним курсом України. Вивчення європейського

досвіду розвитку циркулярної економіки є необхідним для адаптації національної економічної політики до вимог і стандартів ЄС. Саме тому постає потреба в аналізі історії становлення концепції циркулярної економіки, її регуляторних механізмів, практичних результатів та майбутніх орієнтирів розвитку циркулярної економіки в ЄС, що дозволить обґрунтувати доцільні напрями впровадження цієї моделі в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання переходу до циркулярної економіки як складової сталого розвитку набуває дедалі більшої актуальності в межах Європейського Союзу та України. Науковці Н. Горбаль та С. Сліпачик [1] дослідили специфіку впровадження циркулярної економіки в умовах війни в Україні, акцентуючи на правових і організаційних перешкодах.

Науковиця О. Корнелюк [2] аналізує інноваційні бізнес-моделі, які формуються на засадах циркулярності, а В. Кузьома [3] звертає увагу на інституційне середовище Європейського Союзу щодо розвитку циркулярної економіки. Автор наголошує на необхідності гармонізації законодавства України з європейськими стандартами для успішної імплементації цієї моделі.

Подібну ідею підтримують М. Руда, Т. Яремчук та М. Бортнікова [4], які досліджують адаптаційний потенціал українських галузей у контексті європейської моделі циркулярності.

Питання галузевих аспектів циркулярної економіки знаходять подальший розвиток у дослідженні Н. Швець, Л. Гораль і М. Шкварилук [6], у якому проаналізовано зв'язок між циркулярними підходами й розвитком «зеленої» енергетики. Доповненням до розуміння регіональних особливостей циркулярного розвитку є праця Н. Шишпанової [7], у якій досліджено досвід країн ЄС у впровадженні моделей циркулярної економіки на місцевому рівні.

Ширший порівняльний контекст подає Е. Мазур-В'єрзбіцька (E. Mazur-Wierzbicka) [16], яка аналізує виклики реалізації національних політик у сфері циркулярної економіки в державах ЄС. Здійснюючи компаративний аналіз, авторка виокремлює перешкоди та драйвери успіху, що можуть бути релевантними для формування нових стратегічних документів.

З погляду підприємницької діяльності в дослідженні Ч. Брігуджолі та співавторів (C. Briguglio et al.) [10] поглиблено розуміння перешкод і стимулів на шляху формування циркулярних бізнес-моделей.

Зарубіжні науковці М. Алонсо-Альмейда (M. Alonso-Almeida) та Х. Родрігес-Антон (J. Rodríguez-Antón) [9] розглянули інституційну підтримку циркулярних ініціатив у корпоративному секторі. Результати дослідження, здійсненого В. Грібайте (V. Grybaitė) та А. Буринскене (A. Burinskienė) [15], дозволяють кількісно оцінити ефективність впровадження циркулярних підходів у країнах ЄС за допомогою методу SAW. Зроблено висновок про наявність значних відмінностей між державами-членами, що зумовлені рівнем економічного розвитку, політичною волею та доступністю інвестицій.

Таким чином, існує широкий спектр напрацювань, що охоплюють як загальноєвропейський, так і український контекст, проте постає потреба в більш глибокому аналізі соціально-економічних чинників упровадження циркулярної економіки в Україні, зокрема крізь призму євроінтеграційного курсу.

Мета статті полягає в аналізі тенденцій розвитку циркулярної економіки в країнах Європейського Союзу, виявленні основних викликів, що постають перед державами-членами, а також оцінюванні перспектив подальшої інтеграції циркулярних підходів у європейську економіку з урахуванням екологічних, економічних та соціальних факторів.

Відповідно до мети було сформульовано такі завдання:

1) проаналізувати сучасний стан розвитку циркулярної економіки в країнах Європейського Союзу;

2) дослідити основні інструменти, механізми та регуляторні підходи, що використовуються для впровадження циркулярної економіки в ЄС;

3) визначити основні виклики та перешкоди (законодавчі, фінансові, технологічні), що стримують розвиток циркулярної економіки в ЄС;

4) оцінити можливості адаптації європейського досвіду для України в контексті її євроінтеграції та екологічної трансформації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Упродовж останніх років поняття циркулярної економіки дедалі частіше розглядається як альтернатива традиційній лінійній моделі господарювання. Ця новітня економічна парадигма обіцяє подолання нагальних екологічних проблем, сприяє забезпеченню соціальної рівності та підтримує довготривале економічне зростання, водночас слугуючи інструментом сталого розвитку. Усе більше держав світу визнають необхідність переходу від класичної лінійної економіки до моделі циркулярності. Проте найбільш показовим прикладом реалізації цієї ідеї є ЄС, який затвердив низку стратегічних документів та ініціатив, спрямованих на впровадження принципів циркулярної економіки. ЄС поставив перед собою амбітну ціль – перетворити економіку на циркулярну, забезпечуючи глибокі трансформації у сфері використання природних ресурсів і потоків матеріалів.

Широке визнання концепція циркулярної економіки отримала після виходу у 2012 році аналітичної доповіді “Towards a Circular Economy”, підготовленої Фондом Еллен МакАртур (Ellen MacArthur Foundation). У ній циркулярна економіка описується як модель, що має на меті відновлення та регенерацію ресурсів шляхом максимального продовження життєвого циклу продукції, її компонентів і матеріалів. Популярність цієї концепції здебільшого зумовлена її новаторським підходом до комунікації та побудови бізнес-моделей. Європейська Комісія підтримала цей підхід, визнавши його дієвим механізмом підвищення ресурсної ефективності, зниження кількості відходів та стимулювання процесів їх повторного використання й перероблення [4, с. 22].

Етапи розвитку циркулярної економіки в країнах ЄС представлено в таблиці 1.

Згідно з поданою таблицею, розвиток циркулярної економіки в ЄС відбувався поетапно, демонструючи поступовий перехід від концептуального осмислення ідей ресурсоефективності до інтеграції циркулярних принципів у всі сфери економіки.

Циркулярна економіка є одним із пріоритетів розвитку Європейського Союзу та складовою частиною його загальної промислової стратегії. У межах цієї стратегії провідні національні банки країн ЄС, а також інституції самого Європейського Союзу уклали партнерські угоди з Європейським інвестиційним банком з метою спря-

Таблиця 1

Етапи розвитку циркулярної економіки в країнах ЄС

Етап	Період	Характеристика	Інструменти та регуляції
Початкове усвідомлення та концептуалізація	До 2015 року	Формування ідеї циркулярної економіки як альтернативи лінійній моделі споживання. Розробка перших стратегічних документів та ініціатив на рівні ЄС	Директива 2008/98/EC (Waste Framework Directive); Директива 2009/125/EC (Ecodesign); Стратегія “Europe 2020” щодо ресурсоефективності
Прийняття Першого Плану дій з циркулярної економіки	2015–2019 роки	Впровадження конкретних заходів для переходу до циркулярної економіки, включаючи законодавчі ініціативи та програми підтримки	Circular Economy (CE) Action Plan 2015; Пакет законодавчих ініціатив Circular Economy Package (2018)
Оновлення та розширення Плану дій	2020 рік	Прийняття нового Плану дій з циркулярної економіки в межах Європейського зеленого курсу, зосередження на всьому життєвому циклі продуктів	Horizon 2020 (фінансування CE-інновацій); Новий План дій CE (2020); Sustainable Products Initiative; Circular Electronics Initiative; Європейська стратегія щодо пластиків; Digital Product Passport
Інтеграція циркулярної економіки в національні політики	2020–2023 роки	Розробка та впровадження національних стратегій циркулярної економіки в державах-членах ЄС, адаптація до місцевих умов	Circular Economy Action Plan 2.0 (2020); Sustainable Products Initiative; Стратегія для текстильної та електронної промисловості; екопроекткування
Моніторинг та оцінка прогресу	2023 рік і далі	Упровадження систем моніторингу та оцінки ефективності заходів циркулярної економіки, використання індикаторів для вимірювання досягнень	Digital Product Passport; Green Deal Industrial Plan; індикатори CE в Євростаті; Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)
Перехід до системного впровадження	2024 рік і далі	Поглиблення інтеграції принципів циркулярної економіки в усі сектори економіки, розвиток інновацій та технологій для підтримки циркулярності	Розширення дії EPR; Green Taxonomy; Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR); обов’язкові екологічні критерії у державних закупівлях (GPP)

Джерело: сформовано автором на основі [13; 15; 17]

мування щонайменше 10 мільярдів євро до 2023 року на підтримку проєктів у сфері циркулярної економіки в межах Спільної ініціативи для циркулярної економіки (Joint Initiative on Circular Economy, JICE). Ці інвестиції дозволили реалізувати низку програм, спрямованих на зменшення обсягів утворення відходів, підвищення ресурсоефективності та запровадження інноваційних циркулярних моделей ведення бізнесу. У межах JICE передбачено різноманітні інструменти підтримки – від кредитування та інвестування в акціонерний капітал до надання гарантій, новітніх фінансових механізмів і технічної допомоги.

Варто наголосити, що дедалі більше міст і регіонів країн ЄС розробляють власні стратегії дій у сфері циркулярної економіки, активно експериментуючи з новими підходами в секторах економіки, виробничих ланцюгах та системах надання послуг. Проте, попри позитивні зрушення, інноваційні рішення, які мають на меті комплексний перехід до циркулярності на рівні міст і регіонів, усе ще потребують поширення та адаптації в інших географічних контекстах. Основне завдання полягає в тому, щоб вийти за межі традиційних сфер відновлення ресурсів (зокрема, поводження з відходами та водними ресурсами) та забезпечити, щоб циркулярні практики стали невід’ємною частиною сталого, регенеративного, інклюзивного та соціально справедливого розвитку [11].

У межах європейського підходу до впровадження циркулярних трансформацій інституційна підтримка здійснюється відповідно до Нового плану дій щодо економіки замкненого циклу (CEAP), затвердженого у 2020 році [5]. Цей документ є одним із головних елементів стратегічного напрямку розвитку – Європейського «зеленого» курсу. Основна ідея стратегії полягає в зами-

канні виробничо-споживчих циклів, що передбачає цифрову трансформацію соціально-економічних систем та переосмислення підходів до управління ресурсами.

План дій із циркулярної економіки безпосередньо інтегрований до Європейського зеленого курсу (European Green Deal), що містить цілу низку прогресивних ініціатив, спрямованих на досягнення кліматичної нейтральності континенту до 2050 року, покращення якості життя населення, підвищення екологічної стійкості економіки та поліпшення охорони навколишнього середовища. Центральна мета циркулярної політики полягає у зниженні обсягів ресурсного споживання та стимулюванні повторного використання матеріалів, що водночас сприятиме і стабільному економічному зростанню [5].

Вважається, що реалізація CEAP дозволить до 2030 року забезпечити приріст ВВП ЄС на 0,5% і створити близько 700 тисяч нових робочих місць. Водночас план може принести переваги й для бізнесу. Ураховуючи, що до 40% витрат промислових підприємств ЄС припадає на матеріали, упровадження циркулярних моделей допоможе підвищити рентабельність компаній, а також зменшити їхню вразливість до коливань ринкових цін [12].

План дій ЄС у сфері циркулярної економіки передбачає повне охоплення життєвого циклу продукції – від етапів проєктування та виробництва до споживання, ремонту, повторного використання, рециклінгу та повернення ресурсів в економічний обіг. У сучасних умовах, коли тривалість життя більшості товарів є вкрай обмеженою, а лінійна модель виробництва вже не відповідає вимогам сталості, нові ініціативи CEAP спрямовані на зміну ситуації. Зокрема, вони передбачають комплексні заходи для екологізації як економіки загалом, так і окремих продуктів [4, с. 215].

Таким чином, за час реалізації політики циркулярної економіки Європейський Союз досягнув відчутного прогресу, перетворивши цей напрям на одну з опорних складових Європейського «зеленого» курсу. Результати розвитку циркулярної економіки в ЄС представлено в таблиці 2.

План дій ЄС щодо розвитку циркулярної економіки передбачає реалізацію двох головних стратегічних завдань: зміцнення конкурентоспроможності економіки Європейського Союзу та забезпечення її стійкості в умовах «зеленого» майбутнього. У документі визначено низку основних інституційних напрямів, зокрема стимулювання поширення екологічно безпечної продукції, яка має стати стандартом для мешканців ЄС; розширення прав споживачів; концентрація зусиль на ресурсомістких секторах (електроніка, інформаційно-комунікаційні технології, транспорт, пакування, харчова промисловість, промисловість загалом і будівництво); мінімізація утворення відходів і запобігання їхній появі. У перспективі така модель розвитку розглядається як єдино можливий шлях забезпечення сталого розвитку та збереження життєздатності для майбутніх поколінь у кожній країні світу [3, с. 97].

Європейський досвід упровадження циркулярної економіки є орієнтиром для формування національних стратегій. Україна, орієнтуючись на кращі європейські практики, має здійснити низку змін, які сприятимуть переходу від лінійної моделі економіки до циркулярної. Основні кроки мають передбачати:

1. Модифікацію механізмів публічних закупівель із фокусом на підтримку сталих технологічних процесів. Варто перейти до системи «зелених» закупівель, яка базується на врахуванні показників енергоефективності та екологічної безпеки, замість традиційного підходу з вибором найдешевших пропозицій.

2. Формування законодавчої та нормативної бази з урахуванням досвіду європейських країн, а також активна взаємодія між галузевими міністерствами й відомствами.

3. Підвищення гнучкості бізнесу до змін ринкових умов шляхом модернізації технологій, розвитку перероблення й повторного використання.

4. Перехід до нових бізнес-моделей з фокусом на екодизайн, ремонт, відновлення, повторне використання продукції та запобігання утворенню відходів [4, с. 217].

5. Розробка механізмів фінансування для проєктів у сфері циркулярної економіки, зокрема у сфері утилізації й перероблення.

6. Поширення інформації серед споживачів про основи циркулярної економіки, вплив товарів на довкілля, протидію «грінвошингу».

7. Екологічне виховання молоді як запорука майбутніх змін.

8. Стимулювання перероблення відходів на всіх рівнях – від домогосподарств до підприємств.

9. Переосмислення систем виробництва й споживання, орієнтованих на тривале використання продукції.

Політика у сфері переходу до циркулярної економіки має реалізовуватися на трьох рівнях: національному – передбачає розробку й упровадження комплексних програм економічної трансформації щодо впровадження моделі замкненого циклу, що мають супроводжуватись чіткими індикаторами результативності; регіональному – на рівні міст та областей доцільно запроваджувати практики зменшення обсягів відходів, скорочення викидів шкідливих речовин, повторного залучення ресурсів у виробничі процеси; локальному – на рівні підприємств, установ і організацій має здійснюватися впровадження технологічних і управлінських рішень відповідно до принципів сталого розвитку.

На мікрорівні важливими інструментами є екодизайн, що передбачає використання вторинної чи поновленої сировини; моделі спільного користування (Uber, Airbnb, BlaBlaCar, музичні сервіси тощо); концепція «товар як послуга» – продаж не самих речей, а функціональності; повторне використання й перероблення.

В Україні доцільно починати з таких напрямів перероблення:

– папір і картон – виготовлення побутового паперу, газетної продукції, пакування й текстильних волокон;

– пластикові пляшки – перетворення на гранули, що слугують сировиною для нових товарів (одягу, іграшок, тканин тощо);

– автомобільні шини – перероблення в матеріали для виробництва інших товарів;

– органічні відходи (зокрема опале листя) – виробництво добрив та біопалива;

– будівельне сміття – повторне застосування в дорожньому будівництві;

– електронне обладнання – ремонт, модернізація й подовження терміну експлуатації побутової техніки;

– старий одяг – використання у вигляді утеплювачів або як сировини для промислових потреб.

Крім того, відходи з полігонів можна використовувати для генерації біогазу, а тверді промислові залишки – для теплової енергії. Але перш ніж ефективно переробляти, суспільство має навчитися сортувати сміття.

Отже, країни Європейського Союзу є флагманами у втіленні принципів циркулярної економіки. Їхній

Таблиця 2

Результати розвитку циркулярної економіки в ЄС

Сфера	Досягнення / Ініціативи
Законодавчі ініціативи	Прийнято 8 основних регламентів, зокрема: Закон про критично важливі сировинні матеріали (CRMA), Регламент про екодизайн (Ecodesign Regulation), Директиву про право на ремонт (Right-to-Repair Directive), Директиву про екологічні злочини (Environmental Crime Directive)
Міжнародна співпраця	Запущено Центр ресурсів циркулярної економіки ЄС та програму SWITCH для Африки з фінансуванням €55 млн
Промисловість та інновації	Упроваджено цифрові паспорти продуктів, заборонено знищення непроданого текстилю, посилено вимоги до екодизайну
Управління відходами	Переглянуто Директиву про відходи, обмежено експорт пластикових відходів до країн, що не входять до ОЕСР
Текстильна промисловість	Продовжено реалізацію Стратегії сталого та циркулярного текстилю, зосереджено увагу на зменшенні мікропластикового забруднення

Джерело: сформовано автором на основі [8; 14]

досвід, як у сфері регулювання, так і у практичній реалізації, є важливим джерелом для адаптації в Україні з метою розв'язання актуальних екологічних та економічних викликів.

Висновки. Циркулярна економіка в ЄС еволюціонує від концептуальних засад сталості до практичної реалізації інструментів: нормативно-правових актів, інноваційних технологій і системних стратегій управління ресурсами й відходами. Важливим здобутком стало створення комплексної регуляторної системи, яка забезпечує функціонування циркулярних процесів у різних галузях економіки, включаючи текстильну промисловість, енергетичний сектор, будівництво та виробництво.

Завдяки раціональному використанню вторинної сировини, застосуванню принципів екодизайну й посиленню відповідальності виробників за життєвий цикл продукції у ЄС вдалося знизити рівень екологічного навантаження та підвищити ефективність ресурсощадження. Зокрема, ефективно реалізуються політики, спрямовані на перероблення відходів, обмеження використання пластикових матеріалів і розвиток циклічних ланцюгів постачання.

Досвід країн ЄС у сфері циркулярної економіки має вагоме прикладне значення для України в умовах євроінтеграції, оскільки пропонує апробовані інструменти

адаптації економіки до вимог європейських стандартів. Українська держава може зосередитися на формуванні відповідного законодавчого й регуляторного середовища, впровадженні сучасних технологічних рішень для мінімізації утворення відходів, а також на застосуванні комплексу підходів до підвищення ефективності використання ресурсів у різних секторах господарства.

У перспективі, враховуючи глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату та необхідністю досягнення цілей сталого розвитку, країни ЄС і Україна мають посилювати співпрацю й обмін досвідом у сфері циркулярної трансформації економік. Це сприятиме не лише екологічній збалансованості, а й економічній стійкості в умовах нових глобальних орієнтирів.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок є поглиблений аналіз ефективності окремих інструментів циркулярної економіки в галузевому розрізі, зокрема в агропромисловому комплексі, хімічній промисловості та сфері інформаційних технологій. Особливого значення набувають дослідження впливу цифрових рішень (насамперед технологій блокчейн і штучного інтелекту) на формування нових циркулярних бізнес-моделей, а також вивчення фінансових механізмів підтримки трансформаційних процесів у середовищі малого й середнього бізнесу.

Бібліографічний список:

1. Горбаль Н. І., Сліпачик С. В. Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 5 (2). С. 257–268. URL: <https://scienctst.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35790/240560maketmanagement-96-108.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Корнелюк О. А. Інноваційні бізнес-моделі та проєкти циркулярної економіки. *Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 09 листопада 2022 р.). Луцьк, 2022. С. 125–127. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22331/1/Inov_bis_mod%209_11_2022.pdf (дата звернення: 15.04.2025).
3. Кузьома В. В. Інституційне середовище розвитку циркулярної економіки Європейського Союзу. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 07 червня 2024 р.). Миколаїв, 2024. С. 96–97. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/55961/1/konf_ROZVYTOK_BIZNESU_24-96-97.pdf (дата звернення: 15.04.2025).
4. Руда М. В., Яремчук Т. С., Бортнікова М. Г. Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3(1). С. 212–222.
5. Циркулярна економіка. План дій. Circular economy. Action plan (CEAP) URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL_Tree_Circular_economy_action_plan_297x210mm_4%20B4_web_180822.pdf (дата звернення: 15.04.2025).
6. Швец Н., Гораль Л., Шкварилук М. Перехід до циркулярної економіки як передумова для розвитку «зеленої» енергетики. *Scientific review*. 2023. №6(91). С. 20–33. URL: <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/2587/2539> (дата звернення: 15.04.2025).
7. Шишпанова Н.О. Розвиток циркулярної економіки регіону: досвід країн ЄС. *Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 01–02 червня 2023 р.). Миколаїв, 2023. С. 345–347. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14774/1/prod_bezp-22-05-23-345-347.pdf (дата звернення: 15.04.2025).
8. EU Regulations on Circular Economy, Sustainability and Waste that Shaped 2024. *Teimas*: website. URL: <https://teimas.com/en/blog/8-eu-regulations-on-circular-economy-sustainability-and-waste-that-shaped-2024> (дата звернення: 15.04.2025).
9. Alonso-Almeida M., Rodríguez-Antón J. M. The Role of Institutional Engagement at the Macro Level in Pushing the Circular Economy in Spain and Its Regions. *Int J Environ Res Public Health*. 2020. Vol. 17. № 6. URL: <https://mdpi.com/1660-4601/17/6/2086> (дата звернення: 15.04.2025).
10. Briguglio M., Llorente-González L. J., Meilak C., Pereira Á., Spiteri J., Vence X. Born or Grown: Enablers and Barriers to Circular Business in Europe. *Sustainability*. 2021. Vol 13. № 24. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/24/13670> (date of access: 15.04.2025).
11. Circular cities and regions initiative. *European Commission*: website. URL: https://research-andinnovation.ec.europa.eu/research-area/environment/circular-economy/circular-cities-and-regionsinitiative_en (date of access: 15.04.2025).
12. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A new Circular Economy Action Plan For a cleaner and more competitive Europe. *European Commission*. Brussels: website. 2020. URL: <https://bit.ly/3rnvl0s> (date of access: 15.04.2025).
13. European Commission. A new Circular Economy Action Plan. *For a cleaner and more competitive Europe*: website. 2020. URL: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en (date of access: 15.04.2025).
14. Global Gateway: EU announces new EU Circular Economy Resource Centre and SWITCH to Circular Economy in East and Southern Africa programme to accelerate global transition. *International Partnerships*: website. 2024. URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu/news-and-events/news/global-gateway-eu-announces-new-eu-circular-economy-resource-centre-and-switch-circular-economy-east-2024-04-16_en (date of access: 15.04.2025).

15. Grybaitė V., Burinskienė A. Assessment of Circular Economy Development in the EU Countries Based on SAW Method. *Sustainability*. 2024. № 16(21). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/21/9582> (date of access: 15.04.2025).
16. Mazur-Wierzbicka E. Circular economy: advancement of European Union countries. *Environ Sci Eur*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12302-021-00549-0>
17. Sanz-Torró V., Calafat-Marzal C., Guaita-Martinez J. M., Vega V. Assessment of European countries' national circular economy policies. *Journal of Environmental Management*. 2025. № 373. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479724038222> (date of access: 15.04.2025).

References:

1. Horbal N. I., & Slipachyk S. V. (2023) Tsykuliarna ekonomika: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini v umovakh viiny [Circular economy: features and prospects of implementation in Ukraine in wartime conditions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, vol. 5 (2), pp. 257–268. Available at: <https://sciencetst.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35790/240560maketmanagement-96-108.pdf> (accessed April 15, 2025) (in Ukrainian).
2. Korneliuk O. A. (2022) Innovatsiini biznes-modeli ta proiekty tsykuliarnoi ekonomiky [Innovative business models and projects of the circular economy]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn i rehionalnykh doslidzhen: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Lutsk, November 9, 2022). Lutsk, pp. 125–127 (accessed April 15, 2025) (in Ukrainian).
3. Kuzoma V. V. (2024) Instytutsiine seredovyshe rozvytku tsykliarnoi ekonomiky Yevropeiskoho Soiuzu [Institutional environment for the development of the circular economy of the European Union]. *Rozvytok biznesu v konteksti yevropeiskoi intehtatsii: hlobalni vyklyky, stratehichni priorytety, realii ta perspektyvy: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (Mykolaiv, June 07, 2024). Mykolaiv, pp. 96–97. Available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/55961/1/konf_ROZVYTOK_BIZNESU_24-96-97.pdf (accessed April 15, 2025) (in Ukrainian).
4. Ruda M. V., Yaremchuk T. S., & Bortnikova M. H. (2021) Tsykuliarna ekonomika v Ukraini: adaptatsiia yevropeiskoho dosvidu [Circular economy in Ukraine: adaptation of European experience]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, vol. 3(1), pp. 212–222. (in Ukrainian).
5. Tsykuliarna ekonomika. Plan dii [Circular economy. Action plan (CEAP)]. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL_Tree_Circular_economy_action_plan_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf (accessed April 15, 2025) (in Ukrainian).
6. Shvets N., Horal L., & Shkvariliuk M. (2023) Perekhid do tsykliarnoi ekonomiky yak peredumova dlia rozvytku “zelenoi” enerhetyky [Transition to a circular economy as a prerequisite for the development of “green” energy]. *Scientific Review*, vol. 6(91), pp. 20–33. Available at: <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/2587/2539> (accessed April 15, 2025) (in Ukrainian).
7. Shyshpanova N. O. (2023) Rozvytok tsykliarnoi ekonomiky rehionu: dosvid krain YeS [Development of the circular economy in the region: the experience of EU countries]. *Prodovolcha bezpeka Ukrainy v umovakh viiny i pislivoiennoho vidnovlennia: hlobalni ta natsionalni vymiry: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (Mykolaiv, June 1–2, 2023). Mykolaiv, pp. 345–347. Available at: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14774/1/prod_bezp-22-05-23-345-347.pdf (accessed April 15, 2025) (in Ukrainian).
8. EU Regulations on Circular Economy, Sustainability and Waste that Shaped (2024) *Teimas*: website. Available at: <https://teimas.com/en/blog/8-eu-regulations-on-circular-economy-sustainability-and-waste-that-shaped-2024> (accessed April 15, 2025)
9. Alonso-Almeida M. M., & Rodríguez-Antón J. M. (2020) The Role of Institutional Engagement at the Macro Level in Pushing the Circular Economy in Spain and Its Regions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 17(6). Available at: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/6/2086> (accessed April 15, 2025).
10. Briguglio M., Llorente-González L. J., Meilak C., Pereira A., Spiteri J., & Vence X. (2021) Born or Grown: Enablers and Barriers to Circular Business in Europe. *Sustainability*, vol. 13(24). Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/24/13670> (accessed April 15, 2025).
11. Circular Cities and Regions Initiative (2025) *European Commission*: website. Available at: https://research-andinnovation.ec.europa.eu/research-area/environment/circular-economy/circular-cities-and-regionsinitiative_en (accessed April 15, 2025).
12. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A new Circular Economy Action Plan For a cleaner and more competitive Europe (2020) *European Commission. Brussels*: website. Available at: <https://bit.ly/3rnlv0s> (accessed April 15, 2025).
13. European Commission. A new Circular Economy Action Plan (2020). *For a cleaner and more competitive Europe*: website. Available at: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en (accessed April 15, 2025).
14. Global Gateway: EU announces new EU Circular Economy Resource Centre and SWITCH to Circular Economy in East and Southern Africa programme to accelerate global transition. (2024) *International Partnerships*: website. Available at: https://international-partnerships.ec.europa.eu/news-and-events/news/global-gateway-eu-announces-new-eu-circular-economy-resource-centre-and-switch-circular-economy-east-2024-04-16_en (accessed April 15, 2025).
15. Grybaitė V., & Burinskienė A. (2024) Assessment of Circular Economy Development in the EU Countries Based on SAW Method. *Sustainability*, vol. 16(21). Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/21/9582> (accessed April 15, 2025).
16. Mazur-Wierzbicka E. (2021) Circular economy: advancement of European Union countries. *Environmental Sciences Europe*, no. 33. Available at: <https://doi.org/10.1186/s12302-021-00549-0> (accessed April 15, 2025).
17. Sanz-Torró V., Calafat-Marzal C., Guaita-Martinez J.M., & Vega V. (2025) Assessment of European countries' national circular economy policies. *Journal of Environmental Management*, no. 373. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479724038222> (accessed April 15, 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.04.2025

УДК 620.91: 621.47 (330.15)

JEL Q42, Q48, O13

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-3

Гнедіна К.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9471-0932>

Kateryna Hnedina

Chernihiv Polytechnic National University

Нагорний П.В.

аспірант кафедри економіки, обліку і оподаткування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8311-2491>

Pavlo Nahorny

Chernihiv Polytechnic National University

РОЗВИТОК ВОДНЕВОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ДО ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

DEVELOPMENT OF HYDROGEN ENERGY IN THE CONTEXT OF TRANSITION TO A GREEN ECONOMY: GLOBAL TRENDS AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Анотація. Стаття присвячена дослідженню сучасного стану, глобальних тенденцій та перспектив розвитку водневої енергетики в Україні. Актуальність дослідження зумовлена ключовою роллю здійснення водневої трансформації різних галузей промисловості, зокрема паливно-енергетичного комплексу в умовах декарбонізації економіки країни. За результатами проведеного дослідження висвітлено глобальні тенденції модернізації та розробки інновацій у галузі водневої економіки. Визначено особливості здійснення водневої трансформації в різних країнах світу. Проаналізовано досвід зарубіжних країн щодо розвитку, впровадження та підтримки функціонування водневих технологій. Досліджено потенціал України у видобуванні екологічно чистого «зеленого» водню. Запропоновано інструменти стимулювання розвитку та впровадження водневих технологій в Україні в контексті переходу до зеленої економіки.

Ключові слова: воднева економіка, воднева трансформація, воднева енергетика, водневі технології, зелений водень, зелена економіка, декарбонізація.

Abstract. Introduction. This article is dedicated to studying the current state, global trends, and development prospects of hydrogen energy in Ukraine. The relevance of this research is determined by the key role of hydrogen transformation in various industries, particularly in the fuel and energy sector, amid the country's economic decarbonization. **Purpose.** The purpose of this research is to identify global trends, challenges, and specific features of hydrogen energy development in the context of decarbonization, hydrogen transformation, and the transition to a green economy in Ukraine. **Methods.** The research employs various methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, abstraction and concretization, comparison, and graphical methods. **Results.** The research identifies the key advantages and potential opportunities of using hydrogen as a universal energy source. It outlines the total value of the global hydrogen technology market and the distribution of different types of hydrogen based on their production methods. The research highlights global trends in modernization and innovation within the hydrogen economy. Regional features of hydrogen transformation in different countries are identified, with a detailed analysis of the experience of foreign countries in developing, implementing, and supporting hydrogen technologies. Additionally, the study explores Ukraine's potential for producing environmentally friendly "green" hydrogen. The role of hydrogen transformation in Ukraine's economy is examined in the context of European integration processes and national defense capabilities. Furthermore, the research identifies key barriers that hinder the development of Ukraine's hydrogen economy. **Conclusion.** Based on the research findings, several tools are proposed to stimulate the development and implementation of hydrogen technologies in Ukraine. These include improving the regulatory framework, developing financial and fiscal incentives for economic decarbonization, expanding hydrogen infrastructure, and constructing large-scale electrolyzers to produce hydrogen using renewable energy sources.

Keywords: hydrogen economy, hydrogen transformation, hydrogen energy, hydrogen technologies, green hydrogen, green economy, decarbonization.

Постановка проблеми. У світлі сучасних глобальних екологічних проблем одним із найбільш актуальних напрямів економічних досліджень є аналіз особливостей, перспектив і можливих методів та інструментів зменшення вуглецевого сліду, декарбонізації економіки кожної

країни та переходу до зеленої економіки. Одним із чинників прискорення переходу до зеленої економіки є розвиток економічної моделі, що заснована на використанні водню як основного енергоносія (розвиток водневої економіки). Ключова роль у прискоренні відповідних про-

цесів належить водневим технологіям з огляду на певні фізико-хімічні характеристики водню, завдяки яким уможливується його видобування та використання як універсального джерела енергії для потреб промисловості і транспорту. Водночас варто зауважити, що воднева енергетика та інфраструктура більшості країн світу перебуває на етапі становлення. Стимульними факторами широкого впровадження водневих технологій є складність реалізації відповідних інноваційних проєктів, а також необхідність залучення значних обсягів інвестицій у водневу трансформацію, які подекуди сягають десятків мільярдів доларів. Втім, високий потенціал водню як універсального джерела енергії визначає перспективний стійкий розвиток глобальної водневої енергетики. При цьому варто зауважити, що в Україні наявні значні ресурси для розвитку водневої економіки. І хоча на сьогодні, в умовах повномасштабного російського вторгнення на територію України, можливості розробки та впровадження водневих технологій у різні галузі вітчизняної промисловості, зокрема у паливно-енергетичний комплекс, досить обмежені, майбутня воднева трансформація економіки країни спроможна перетворити Україну на одного з ключових гравців на глобальному ринку водневих технологій. Саме тому дослідження глобальних тенденцій та визначення перспектив розвитку водневої енергетики як однієї з ключових передумов переходу до зеленої економіки в Україні є надзвичайно актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми та перспективи розвитку водневої енергетики в різних країнах світу та Україні, особливості переходу до водневої економіки, підходи до стимулювання водневої трансформації розглядають такі вітчизняні дослідники та експерти, як: Л.М. Смельяненко, О.В. Дмитрієва [5], О.О. Зеленько, Т.Г. Гуцан, І.В. Осьмірко [7], С.О. Кудря, О.О. Репкін, Л.В. Яценко, Л.Я. Шинкаренко, М.А. Ткаленко [9], О.М. Ободович, О.О. Переяславцева, Б.Я. Целень, Т.А. Резакова [11], Ю.О. Стельмашенко, В.Д. Філіппова [13] та інші.

Глобальні тенденції розвитку водневої енергетики активно досліджуються фахівцями з різних країн. Так, Л. Сун, Дж. Рен, Л. Донг аналізують проблеми розвитку водневої економіки в контексті забезпечення сталого розвитку. М. Расул, М. Хазрат і М. Саттар визначають виклики у сфері розвитку водневої енергетики в розрізі виробництва, зберігання та застосування водню. Міжнародний досвід декарбонізації економіки шляхом здійснення водневої трансформації досліджують Г. Рейгстад, Дж. Страус, Р. де Клер.

Незважаючи на ґрунтовні результати здійснених досліджень у галузі водневої енергетики, своєчасним та актуальним є проведення комплексного аналізу, співставлення глобальних тенденцій, визначення перспектив розвитку водневої енергетики в Україні.

Мета статті. Проведений аналіз наукових досліджень і публікацій з проблематики розвитку водневої енергетики підтвердив нагальну необхідність дослідження глобальних тенденцій та перспектив розвитку водневої економіки в Україні. Метою дослідження є визначення глобальних тенденцій, проблем та особливостей розвитку водневої енергетики в контексті здійснення декарбонізації, водневої трансформації та переходу до зеленої економіки в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із найбільш перспективних напрямів декарбонізації економіки та зменшення вуглецевого сліду країн в рам-

ках переходу до екологічно орієнтованих технологій та зеленої економіки є активна розробка та впровадження водневої енергетики як ключової складової загальної стратегії зеленого розвитку. Незважаючи на початковий етап розвитку відповідного напрямку енергетики в багатьох країнах, більшість дослідників справедливо розглядають водень як «паливо майбутнього».

Перша важлива перевага водню у порівнянні з іншими енергоносіями полягає в його великій енергоємності. Водень та деякі його промислово значимі леткі сполуки при згорянні виділяють тепла майже в 3,5 рази більше, ніж традиційно використовувані для таких цілей нафта та вугілля. Більш того, при згорянні водню не утворюються вуглецеві сполуки CO та CO₂, які, як відомо, зумовлюють парниковий ефект в атмосфері Землі. Продукт горіння водню – вода, утворення якої не призводить до негативних екологічних наслідків. Крім того, використання водню як чистого промислового компоненту можливе при виробництві аміаку, метанолу, сталі [11].

Можна стверджувати про вагоме значення водневих технологій для забезпечення становлення та розвитку зеленої економіки. Дійсно, воднева трансформація паливно-енергетичного комплексу призводить до декарбонізації енергетики, обмеження обсягів викидів в атмосферу вуглецевих сполук. Крім того, відмова від використання невідновлюваних природних ресурсів, зокрема природного палива (нафти, газу, вугілля тощо), та поступовий промисловий перехід до відновлюваних джерел енергії також є основоположним аспектом концепції зеленого розвитку. Саме тому водневу трансформацію можна розглядати як одну з ключових складових розвитку зеленої економіки.

Основними перевагами використання водню в енергетиці та промисловості є: велика енергоємність; зниження ресурсної залежності; зменшення обсягів шкідливих викидів, парникових газів, декарбонізація економіки; екологічна чистота, універсальність промислового використання [7; 11; 14; 15].

Варто зазначити, що не весь використовуваний в промисловості водень добутий екологічно чистим шляхом. Залежно від джерела походження прийнято розрізняти водень за кольорами. Так, найменш екологічним є «коричневий» водень, отриманий шляхом газифікації вугілля, під час якого в атмосферу виділяються значні обсяги парникових газів. До схожих негативних екологічних наслідків призводить технологічний процес конверсії метану, завдяки якому утворюється «сірий» водень. Якщо ж джерелом водню є природний газ, але шкідливі продукти вловлюються та обробляються, такий водень прийнято називати «блакитним». Найбільший екологічний потенціал у «зеленого» водню, утворюваного з використанням відновлюваних джерел енергії та технологічного процесу електролізу води. Станом на 2022 рік 99,6% промислового водню добувається «сірим» та «блакитним» шляхом [7].

Означені вище труднощі добування водню пов'язані з його відсутністю в придатному для промислового використання вигляді в природних джерелах. Водночас аспекти використання водню в промисловості, зокрема в енергетиці, не позбавлені й деяких інших практичних проблем. Насамперед використання водню вимагає високих стандартів безпеки, оскільки водень є легкозаймистою та вибуховою речовиною. Транспортування водню в рідкому стані можливе тільки при критично низьких температурах. Тому розбудова водневої енергетики та активне залучення водню в промисловість вимагає розвитку вод-

невої інфраструктури, що пов'язане з супутніми досить значними витратами держави та приватного сектору [7; 14]. Тим не менш, незважаючи на окреслені проблеми, ринок водневих технологій динамічно розвивається.

Станом на 2023 рік обсяг світового ринку виробництва та промислового використання водню сягав \$158,8 млрд. За актуальними даними передбачувані темпи щорічного зростання даного ринку перевищують 10%, тому до 2028 року очікується збільшення вартості ринку водневих технологій до \$257 млрд [5]. При цьому очікується зростання частки «зеленого» водню до позначки 12% до 2050 року [5].

Окремої уваги заслуговує ланцюг вироблення та використання водню. Станом на 2021 рік серед джерел походження промислового водню левову частку займав природний газ – 68%. Загалом 205 млрд кубометрів на рік природного газу (6% від світового споживання) використовується у технологічних процесах виготовлення водню. Частки інших вихідних речовин вугілля, нафта, екологічно чиста вода є незначними. Загалом понад 90% промислового водню споживається прямо на місці його вироблення [8].

Одним із найбільш актуальних трендів світового ринку водневих технологій є зростання частки «зеленого» водню. За прогнозами Bloomberg New Energy Finance, до 2050 року «зелений» водень зможе покрити 25% світової потреби в електроенергії [8]. Можливості переходу на екологічно чисті технологічні процеси виготовлення водню досліджують такі великі гравці ринку, як Air Liquide (Франція), Hexagon Purus (Норвегія), Linde plc (Ірландія), Air products and Chemicals, Inc. (США) та інші компанії, діяльність яких пов'язана з виробництвом та споживанням водню [18]. Проте швидкий розвиток водневої енергетики гальмують деякі чинники, головним серед яких є необхідність залучення значних фінансових коштів для реалізації кожного проєкту, спрямованого на розвиток водневих технологій. За оцінками Bloomberg New Energy Finance, на найближчі 10 років для забезпечення стабільного розвитку водневої економіки тільки з державних бюджетів необхідно витратити понад \$150 млрд [8]. Крім цього, держави мають стимулювати приватний сектор для впровадження технологій, заснованих на використанні водню. Для цього необхідно суттєво підвищити вуглецеві податки для виробників, діяльність яких призводить до утворення значних обсягів оксиду та діоксиду вуглецю.

Зарубіжні країни (Німеччина, Франція, Данія, Австралія, Японія та ін.) реалізують успішні ініціативи у сфері водневої енергетики [4; 5; 12; 15]. Розвитку ринку водневих технологій сприяє виникнення та функціонування стартап-компаній, які реалізують проєкти, пов'язані з утворенням, розподілом та споживанням водню. Наразі нараховується 1730 таких компаній, більшість з яких засновані в США та Європі, хоча окремі досить потужні стартапи в галузі водневої економіки створюються також в Індії [17].

На окрему увагу заслуговує огляд центрів розвитку водневої економіки, зокрема водневої енергетики, в контексті їх географічного розташування. Так, наразі найбільша кількість водневих ініціатив щорічно реалізується в Європі. Цьому сприяють скоординовані дії європейських країн, спрямовані на реалізацію Стратегії по зниженню викидів водню до 2050 року, а також загального Європейського зеленого курсу. Створюючи фінансові стимули для підприємств, що впроваджують водневі

технології у свою діяльність, а також інвестуючи значні кошти у високопотенційні проєкти водневої економіки, країни ЄС намагаються досягти показника виробництва 10 млн тонн відновлюваного водню до 2030 року [19].

Досить високими темпами розвивається воднева економіка і в регіоні Північної Америки, насамперед у США, де нещодавно запроваджені такі фіскальні стимули, як податковий кредит на інвестиції у чистий водень. Уряд США також вкладає великі обсяги інвестицій у водневу економіку. Так, у березні 2023 року Міністерство енергетики США отримало \$750 млн на наукові дослідження, спрямовані на декарбонізацію енергетичного сектора країни, зокрема шляхом розвитку водневої енергетики. До 2030 року очікується перетворення регіону Північної Америки на найбільшого гравця глобального ринку водневих технологій [18; 19].

Значний розвиток водневої економіки відмічається в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Лідерами у розвитку водневих технологій у цьому регіоні є такі країни: Китай, Японія, Індія, Австралія. У згаданих країнах реалізуються масштабні проєкти створення водневих трубопроводів, розбудови водневої інфраструктури, виробництва чистого «зеленого» водню. Не останню роль в цьому відіграє великий потенціал відновлюваних джерел енергії в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону [19].

Варто згадати також регіон Близького Сходу та Північної Африки (MENA). Економіка країн даного регіону має два вагомні фактори стимулювання розвитку водневих технологій: вдале географічне розташування (велика кількість природних ресурсів відновлюваної енергетики) та значні обсяги вільного фінансового капіталу. Так, наприклад, вартість генерування сонячної енергії у країнах Перської затоки є однією з найнижчих у світі. Відповідно у деяких країнах регіону, таких як Оман і Саудівська Аравія, наразі створені потужні інноваційні проєкти у галузі водневої економіки. Тим не менш, країни MENA на даному етапі розвитку водневих технологій ще не спроможні лідувати на глобальному ринку виробництва та використання водню [18; 19]. Можна припустити, що владні установи згаданих держав не зацікавлені у здійсненні активної водневої трансформації паливно-енергетичного комплексу через можливість отримання значних прибутків у нафтогазовому секторі. Тому важливо залучати країни Близького Сходу та Північної Африки до підписання міжнародних угод і впровадження глобальних проєктів у сфері зеленої економіки.

Україна має вагомий потенціал розробки та подальшого впровадження водневих технологій в енергетичний сектор. Сприятливими чинниками розвитку вітчизняної водневої економіки є наявність значних обсягів природних відновлюваних ресурсів, а також функціонування великої газотранспортної мережі, яка за показником максимальних обсягів зберігання газу є третьою в світі та яка може бути використана для потреб зберігання та транспортування водню не тільки в Україні, а й за кордон. Відповідно, за розрахунками фахівців, потенційна сукупна потужність виробництва чистого «зеленого» водню на основі вітчизняних енергоресурсів перевищує 500 ГВт (337 млрд кВт/год). До 2050 року експорт України за оптимістичним прогнозом зможе задовольнити до 10% потреб країн ЄС у водні, а загальні обсяги видобутку водню за сприятливої державної політики складатимуть щонайменше 5 млрд м³ [6; 13]. При цьому активно здійснюватиметься

декарбонізація вітчизняної економіки, що відповідає виконанню зобов'язань України за підписаними міжнародними договорами екологічного спрямування: Рамковою конвенцією ООН про зміну клімату, Кіотським протоколом, Паризькою кліматичною угодою тощо. Водночас стабільний розвиток водневих технологій є необхідною складовою Зеленого курсу ЄС, а отже важливим чинником стимулювання євроінтеграційних процесів України.

Вагомим є значення водневої трансформації вітчизняної економіки і в період повоєнного відновлення. Повномасштабне російське вторгнення на територію України призвело до значних руйнувань критичної та соціальної інфраструктури, в тому числі об'єктів енергетичного сектора. Частина зруйнованих енергооб'єктів використовували застарілі неекологічні технології видобування електроенергії. Відповідно повоєнна відбудова енергетики України має ґрунтуватися на дотриманні засад BBB (Build Back Better), тобто відновлені об'єкти мають використовувати більш ефективні та екологічно чисті технології для постачання електроенергії. В цьому контексті водневі технології виступають важливим чинником розвитку зеленої економіки. Інша важлива перевага водневих електролізерів та водневих паливних компонентів – децентралізація енергомережі України. Саме тому необхідність відбудови енергокомплексу України внаслідок повномасштабного вторгнення можна розглядати як один із факторів стимулювання розвитку вітчизняної водневої економіки.

Основою водневої трансформації будь-якої економіки є розробка та впровадження сучасних інноваційних водневих технологій. Більшість інноваційних проєктів зазначеного спрямування розробляються в установах НАН України та інших науково-дослідних інститутах, серед яких можна відзначити Інститут відновлюваної енергетики, Інститут вугільних енерготехнологій, Інститут проблем матеріалознавства ім. І.М. Францевича, Інститут біоорганічної хімії та нафтохімії ім. В.П. Кухаря, Інститут фізичної хімії ім. Л.В. Писаржевського тощо. До основних напрямів вітчизняних наукових досліджень у галузі водневої енергетики варто відносити пошук ефективних технологій виробництва водню з відновлюваних джерел, зберігання водню, а також застосування паливних комірків. Конкретні наукові проєкти у сфері водневих технологій, за якими отримано практично значущі результати: отримання водню з використанням геотермальних джерел енергії, пропозиція нових водень-акумуляуючих матеріалів, біотехнології отримання водню з харчових відходів тощо [11]. Водночас варто зауважити, що незважаючи на досить ґрунтовні отримані теоретичні результати в галузі водневої енергетики, дослідницьким командам не вистачає фінансування для закупівлі необхідного обладнання, реалізації всіх перспективних ідей, а також на низькому рівні перебуває координація зусиль з іншими науковими установами, освітніми закладами для масштабування дослідницьких робіт. Саме тому більшість отриманих вітчизняних розробок не знаходять свого широкого застосування в енергетиці та інших галузях.

Існують також інші проблеми розвитку вітчизняної водневої економіки. Так, ставка екологічного податку, як одного з головних стимулів впровадження промисловими підприємствами екологічно орієнтованих технологій, залишається однією з найнижчих у Європі навіть після проведених реформ екологічного оподаткування. Крім того, досі не затверджено розроблений проєкт Водневої стратегії України.

У лютому 2024 року Міністерство енергетики України опублікувало новий проєкт Водневої стратегії України. Даний стратегічно важливий документ передбачає можливість комплексного розвитку водневих технологій в Україні, розглядає потенціал розвитку за різними напрямками вітчизняної водневої економіки: від виробництва водню до його зберігання і використання. Під час розробки нового проєкту Водневої стратегії України враховано найбільш успішний світовий досвід здійснення водневої трансформації, розглядаються можливості залучення іноземних інвестицій у сектор водневої економіки. Значну увагу приділено необхідності розробки національних водневих стандартів, які відповідатимуть європейським і тим самим дещо спростять євроінтеграційні процеси у розрізі модернізації вітчизняної енергетики [2; 10].

Водночас проєкт Водневої стратегії України потребує уточнень. Так, у відповідному нормативному документі не зафіксовані основні принципи реалізації окреслених стратегічних цілей, недостатньо детально розглянуті необхідні послідовні кроки для їх досягнення. Також, запропоновані механізми вирішення проблем вітчизняної водневої економіки не представлені належним чином у Дорожній карті реалізації стратегічних цілей. До того ж, пропонується проєкт неповною мірою враховує актуальну критичну ситуацію української енергетики в умовах повномасштабного російського вторгнення в Україну, не розглядає розвиток водневих технологій у контексті повоєнного відновлення [2; 3]. Таким чином, можна стверджувати, що розроблений проєкт Водневої стратегії України потребує суттєвих доопрацювань, що забезпечить можливість її практичного втілення в умовах водневої трансформації вітчизняної економіки.

За результатами систематизації окреслених проблем водневої трансформації в Україні можна виокремити наступні стримувальні чинники, які обмежують стабільний та перманентний розвиток вітчизняної водневої економіки:

- недостатня державна підтримка водневої трансформації української економіки;
- необхідність спрямування всіх можливих вільних коштів на потреби забезпечення обороноздатності країни в умовах повномасштабного російського вторгнення;
- недостатній рівень взаємодії державного, приватного та освітньо-наукового секторів щодо впровадження водневих технологій;
- недостатній рівень екологічної відповідальності багатьох представників вітчизняного приватного сектора;
- недостатній рівень співпраці та міжнародних зв'язків України з іншими країнами щодо питань розвитку водневої економіки.

Враховуючи низку окреслених проблем та стримувальних факторів розвитку водневої енергетики в Україні, можна констатувати, що рівень впровадження водневих технологій у вітчизняну економіку залишається досить низьким. Відповідно необхідні скоординовані зусилля державної влади, приватного сектора та науково-освітніх установ з метою забезпечення водневої трансформації енергетичного сектора української економіки. При цьому доцільним є застосування наступних інструментів стимулювання розвитку та впровадження водневих технологій [1; 5; 9; 16]:

- удосконалення нормативно-правової бази водневої енергетики, затвердження планових документів розвитку даного енергетичного сектора (доопрацювання

проєкту та затвердження Водневої стратегії України на період до 2050 року, а також розробка Дорожньої карти розвитку водневої енергетики в Україні), внесення необхідних змін до податкового законодавства, законодавства у сфері інтелектуальної власності тощо;

- застосування фінансово-фінансових стимулів впровадження екологічно орієнтованих, зокрема водневих технологій на вітчизняних промислових підприємствах, заохочення проєктів модернізації виробничих потужностей компаній відповідно до засад водневої трансформації;

- державна підтримка інноваційних проєктів водневої економіки, формування відповідної інвестиційної політики, створення сприятливих умов діяльності компаній, які впроваджують інноваційні водневі технології, залучення вітчизняних та іноземних інвесторів у сферу водневої енергетики;

- будівництво потужних електролізерів для виробництва водню на основі відновлюваних джерел енергії, атомної енергії, використання природного газу з подальшою переробкою утворених відходів, часткове переоснащення окремих функціонуючих електростанцій (насамперед ГЕС, ГАЕС, АЕС) для потреб водневої економіки;

- розвиток водневої інфраструктури, використання провідних шляхів газотранспортної мережі для зберігання та транспортування водню, дослідження можливостей експортно-імпортних зв'язків із країнами ЄС у контексті міжнародної торгівлі воднем та водневими паливними елементами;

- активізація наукових досліджень у галузі водневих технологій, державне фінансування відповідних науково-дослідних тем, проєктів, надання науковим установам необхідної матеріально-технічної бази для комплексного проведення наукових досліджень, підтримка міжнародної співпраці з питань обміну досвідом розробки водневих технологій.

Комплексне поєднання інструментів стимулювання розвитку української водневої енергетики дозволить досягти високого рівня водневої трансформації та декарбонізації вітчизняної економіки, а також перетворення України на потужного гравця на світовому ринку водневих технологій.

Висновки. На сучасному етапі активної реалізації заходів обмеження шкідливих викидів та зменшення вуглецевого сліду в контексті декарбонізації економік різних країн, надзвичайно важливу роль відіграє впровадження в промисловості, зокрема в паливно-енергетичному комплексі інноваційних технологій, заснованих на видобуванні та використанні водню. Стрімкий розвиток глобального ринку водневих технологій підтверджують численні аналітичні дослідження, за прогнозами яких вже за 30 років щонайменше чверть світових потреб в електроенергії задовольнятиметься за рахунок використання екологічно чистого водню. Саме тому протягом останніх років більшість сучасних розвинених країн прийняли національні водневі стратегії, відповідно до яких передбачається державна підтримка та стимулювання ініціатив, спрямованих на розвиток водневої економіки. Вже зараз успішно функціонують деякі інноваційні проєкти у сфері розробки водневих паливних елементів, удосконалення технологічних процесів електролізу, транспортування водню, комбінованого виробництва тепла та електроенергії на основі суміші природного газу і водню тощо. У майбутньому глобальний перехід на водневі технології тільки посилюватиметься. За умови ефективної державної політики щодо розвитку водневої енергетики, Україна може гармонійно увійти до світового ринку водневих технологій та відігравати на ньому ключову роль. В Україні досить високий потенціал відновлюваних джерел енергії, наявна розвинута газотранспортна мережа, яка може використовуватися для зберігання та транспортування водню, проте ціла низка внутрішніх та зовнішніх факторів гальмують розвиток вітчизняної водневої енергетики. На основі аналізу успішного закордонного досвіду, наукових досліджень із окресленої проблематики, можна запропонувати певні інструменти стимулювання розвитку та впровадження водневих технологій, серед яких: удосконалення нормативно-правової бази, будівництво потужних електролізерів, державна підтримка інноваційних проєктів у сфері водневої економіки тощо. Комбіноване поєднання визначених інструментів сприятиме водневій трансформації енергетичного сектору в контексті декарбонізації вітчизняної економіки.

Бібліографічний список:

1. Воднева енергетика. Міністерство енергетики України. URL: <https://www.mev.gov.ua/reforma/vodneva-enerhetyka> (дата звернення: 24.09.2024).
2. Воднева стратегія України: проєкт / Міністерство енергетики України. Київ, 2024. 54 с. URL: <https://surl.li/etxhgi> (дата звернення: 20.01.2025).
3. Гнатенко О. Що не так з проєктом Водневої стратегії України-2050? LIGA.net. URL: <https://surl.li/agjklk> (дата звернення: 22.01.2025).
4. Данія інвестує 19 млн доларів США у виробництво водню. *Avenston*. URL: <https://avenston.com/articles/daniya-h2/> (дата звернення: 17.09.2024).
5. Смельяненко Л. М., Дмитрієва О. В. Контент-аналіз стратегічних ініціатив розвитку водневої економіки різних країн світу та України. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3 (08). С. 26–36.
6. Замазєєва Г. Водень: як світ розвиває енергетику майбутнього і як не відставати Україні. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/17/703302/> (дата звернення: 22.09.2024).
7. Зеленько О. О., Гуцан Т. Г., Осьмірко І. В. Воднева енергетика та перспективи її розвитку в економіці України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 20–26.
8. Каденський М. Водень називають інноваційним енергоносієм майбутнього. Як він може перекроїти глобальну енергетику. *Журнал Forbes Ukraine*. URL: <https://surl.li/lrnnff> (дата звернення: 02.09.2024).
9. Кудря С. О., Репкін О. О., Яценко Л. В., Шинкаренко Л. Я., Ткаленко М. А. Концепція дорожньої карти розвитку водневої енергетики України на період до 2035 року. *Відновлювана енергетика*. 2019. № 4. С. 22–28.
10. Міненерго опублікувало проєкт Водневої стратегії України. *Ukrainian Hydrogen Council*. URL: <https://surl.li/mbatry> (дата звернення: 22.01.2025).
11. Ободович О. М., Переяславцева О. О., Целень Б. Я., Резакова Т. А. Реалії сьогодення та перспективи майбутнього розвитку водневої енергетики у світі та в Україні. *Теплофізика та теплоенергетика*. 2024. Т. 46. № 2. С. 52–61.

12. Репкін О. Водень як паливо – світовий тренд. Досвід яких країн і для чого може перейняти Україна. *LIGA.net*. URL: <http://surl.li/atnxrr> (дата звернення: 19.09.2024).
13. Стельмашенко Ю. О., Філіппова В. Д. Державна політика розвитку водневої енергетики як альтернативного джерела енергії. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 1(84). С. 244–249.
14. Шевченко В. Г., Ляшенко В. І., Осадча Н. В. Світові тенденції розвитку водневої енергетики. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 17–26.
15. Шрайбер О. А., Дубровський В. В., Тесленко О. І. Сучасний стан і перспективи розвитку водневої енергетики у світі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2021. Т. 32 (71). № 5. С. 199–209.
16. Ярошенко Я. В., Бобров О. В., Колб А. А., Ципленков Д. В., Гребенюк А. М., Лобода А. Ю. Водень та перспективи водневої енергетики. *Збірник наукових праць Національного гірничого університету*. 2023. № 75–8. С. 85–96.
17. Discover the Top 10 Hydrogen Trends in 2025. *StartUs Insights*. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-hydrogen-economy-trends-innovations-in-2021/> (дата звернення: 09.09.2024).
18. Hydrogen Market by Sector (Generation Type (Gray, Blue, Green), Storage (Physical, Material), Transportation (Long, Short)), Application (Energy (Power, CHP), Mobility, Chemical & Refinery (Refinery, Ammonia, Methanol)), Region – Global Forecast to 2030. *MarketsandMarkets*. URL: <http://surl.li/ietnov> (дата звернення: 07.09.2024).
19. The Rise of Green Hydrogen: Stats, Trends, and Future Projections. *Plug*. URL: <https://www.plugpower.com/the-rise-of-green-hydrogen-stats-trends-and-future-projections/> (дата звернення: 11.09.2024).

References:

1. Vodneva enerhetyka. Ministerstvo enerhetyky Ukrainy [Hydrogen energy. Ministry of Energy of Ukraine]. Available at: <https://www.mev.gov.ua/reforma/vodneva-enerhetyka> (accessed September 24, 2024).
2. Ministry of Energy of Ukraine. (2015) Vodneva stratchiia Ukrainy : proiekt [Hydrogen Strategy of Ukraine: Project]. Kyiv, 54 p. Available at: <https://surl.li/etxhgi> (accessed January 20, 2025).
3. Hnatenko O. (2024) Shcho ne tak z proiektom Vodnevoi stratchii Ukrainy-2050? LIGA.net [What's wrong with the draft Hydrogen Strategy of Ukraine-2050? LIGA.net]. Available at: <https://surl.li/agjklk> (accessed January 22, 2025).
4. Daniia investuie 19 mln dolariv SSHa u vyrobnytstvo vodniu. *Avenston* [Denmark invests \$19 million in hydrogen production. Avenston]. Available at: <https://avenston.com/articles/daniya-h2/> (accessed September 17, 2024).
5. Yemelianenko L. M., Dmitrieva O. V. (2024) Kontent-analiz stratchichnykh initsiatyv rozvytku vodnevoi ekonomiky riznykh krain svitu ta Ukrainy [Content analysis of strategic initiatives for the development of the hydrogen economy in different countries of the world and Ukraine]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, vol. 3(08), pp. 26–36.
6. Zamazieieva H. (2023) Voden: yak svit rozvyvaie enerhetyku maibutnoho i yak ne vidstavaty Ukraini. *Ekonomichna pravda* [Hydrogen: how the world is developing the energy of the future and how to keep up with Ukraine. *Ekonomichna pravda*]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/17/703302/> (accessed September 22, 2024).
7. Zelenko O. O., Hutsan T. H., Osmirko I. V. (2022) Vodneva enerhetyka ta perspektyvy yii rozvytku v ekonomitsi Ukrainy [Hydrogen energy and prospects for its development in the economy of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 8, pp. 20–26.
8. Kadenskyi M. (2021) Voden nazyvaiut innovatsiynym enerhonosiem maibutnoho. Yak vin mozhe perekroity hlobalnu enerhetyku. *Zhurnal Forbes Ukraine* [Hydrogen is called the innovative energy carrier of the future. How it can reshape the global energy sector. *Forbes Ukraine Magazine*]. Available at: <https://surl.li/lrmnff> (accessed September 2, 2024).
9. Kudria S. O., Riepkina O. O., Yatsenko L. V., Shynkarenko L. Ya., Tkalenko M. A. (2019) Kontseptsiiia dorozhnoi karty rozvytku vodnevoi enerhetyky Ukrainy na period do 2035 roku [Concept of a roadmap for the development of hydrogen energy in Ukraine for the period until 2035]. *Vidnovliuvana enerhetyka – Renewable energy*, vol. 4, pp. 22–28.
10. Minenerho opublikovalo proekt Vodnevoi stratchii Ukrainy. Ukrainian Hydrogen Council [The Ministry of Energy has published the draft Hydrogen Strategy of Ukraine. Ukrainian Hydrogen Council]. Available at: <https://surl.li/mbatry> (accessed January 22, 2025).
11. Obodovych O. M., Pereiaslavtseva O. O., Tselen B. Ya., Rezakova T. A. (2024) Realii sohodennia ta perspektyvy maibutnoho rozvytku vodnevoi enerhetyky u sviti ta v Ukraini [Current realities and prospects for the future development of hydrogen energy in the world and in Ukraine]. *Teplofizyka ta teploenerhetyka – Thermal physics and thermal power engineering*, vol. 2(46), pp. 52–61.
12. Riepkina O. (2021) Voden yak palyvo – svitovyi trend. Dosvid yakykh krain i dlia choho mozhe pereiniaty Ukraina. *LIGA.net* [Hydrogen as a fuel is a global trend. The experience of which countries and for what purpose can Ukraine adopt. LIGA.net]. Available at: <http://surl.li/atnxrr> (accessed September 19, 2024).
13. Stelmashenko Yu. O., Filippova V. D. (2023) Derzhavna polityka rozvytku vodnevoi enerhetyky yak alternatyvnogo dzherela enerhii [State policy for the development of hydrogen energy as an alternative energy source]. *Visnyk KhNTU – KhNTU Bulletin*, vol. 1(84), pp. 244–249.
14. Shevchenko V. H., Liashenko V. I., Osadcha N. V. (2021) Svitovi tendentsii rozvytku vodnevoi enerhetyky [Global trends in hydrogen energy development]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. 2, pp. 17–26.
15. Shraiber O. A., Dubrovskiy V. V., Teslenko O. I. (2021) Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku vodnevoi enerhetyky u sviti [Current status and prospects for the development of hydrogen energy in the world]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Tekhnichni nauky – Scientific Notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Technical Sciences*, vol. 5(71), pp. 199–209.
16. Yaroshenko Ya. V., Bobrov O. V., Kolb A. A., Tsyplenkov D. V., Hrebenuk A. M., Loboda A. Yu. (2023) Voden ta perspektyvy vodnevoi enerhetyky [Hydrogen and prospects of hydrogen energy]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Collection of scientific papers of the National Mining University*, vol. 75–8, pp. 85–96.
17. Discover the Top 10 Hydrogen Trends in 2025. *StartUs* Available at: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-hydrogen-economy-trends-innovations-in-2021/> (accessed September 9, 2024).
18. Hydrogen Market by Sector (Generation Type (Gray, Blue, Green), Storage (Physical, Material), Transportation (Long, Short)), Application (Energy (Power, CHP), Mobility, Chemical & Refinery (Refinery, Ammonia, Methanol)), Region – Global Forecast to 2030. *MarketsandMarkets*. Available at: <http://surl.li/ietnov> (accessed September 7, 2024).
19. The Rise of Green Hydrogen: Stats, Trends, and Future Projections. *Plug*. Available at: <https://www.plugpower.com/the-rise-of-green-hydrogen-stats-trends-and-future-projections/> (accessed September 11, 2024).

УДК 336

JEL G30

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-4

Гуменюк Р.В.

аспірант,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8804-3114>

Roman Gumeniuk

Ivan Franko National University of Lviv

ПРОГНОЗУВАННЯ ПОВЕДІНКИ ІНВЕСТИТОРІВ КРИЗЬ ПРИЗМУ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ДОГОВІРНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В КОНЦЕПЦІЇ ТЕОРІЇ ІГОР

FORECASTING THE BEHAVIOR OF INVESTORS THROUGH THE PRISM OF APPLYING THE LATEST CONTRACTUAL TOOLS IN THE CONCEPT OF GAME THEORY

Анотація. Актуальність статті зумовлена недостатньою увагою вітчизняних та іноземних науковців до можливості застосуванню математичного апарату теорії ігор для прогнозування поведінки суб'єктів інвестиційної діяльності залежно від наявності та належного оформлення договірних відносин між ними. Метою статті є опираючись на теорію ігор встановити залежність поведінки інвестора від наявності належним чином оформлених договірних зобов'язань. У дослідженні використано методи математичного аналізу для моделювання поведінки суб'єктів інвестування залежно від наявності договірних інструментів стримувань та покарань. На основі проведеного дослідження зроблений математично обґрунтований висновок, що ймовірність сумлінного виконання сторонами зобов'язань буде високою у тому випадку, коли з використанням договірних інструментів буде встановлений ефективний механізм впливу на порушника.

Ключові слова: фінансова безпека, інвестори, теорія ігор, корпоративні відносини, договірні інструменти.

Abstract. Introduction. The relevance of the article is predetermined by the insufficient attention of Ukrainian and foreign scientists to the possibility of using the mathematical apparatus of game theory to predict the behavior of subjects of investment activity, depending on the existence and proper formatting of contractual relations between them. **Purpose.** The purpose of the article is based on game theory to establish the dependence of the investor's behavior on the presence of properly executed contractual obligations. **Methods.** The methods of mathematical analysis were applied in the article to model the behavior of investors in the case when for failure to comply with the liabilities, sanctions are absent or improperly fixed, and in the case when for violation of liabilities, sanctions due to modern contractual instruments are clearly defined and effective in terms of their possible application. **Results.** The conducted research has demonstrated that the probability of fair execution by the parties of the liabilities will be high when using shareholders agreements, convertible loans, options, warranties and indemnities, liquidation preferences, restriction agreements (non-disclosure agreements, non-solicitation agreements, non-compete agreements) an effective mechanism for influencing the offender will be established. **Conclusion.** The role of contractual instruments to ensure financially secure relations in the system of attracting foreign investors is extremely important. Effective assessment of financial security in the system of attracting foreign investors should be carried out considering the availability and proper execution of contractual relations between them. It makes sense to develop in further scientific research an innovative methodology for assessing the level of financial security of business entities in the system of attracting foreign investments to Ukraine at the micro level taking into account the following factors: an integral indicator of property status, an integral indicator of liquidity; an integral indicator of financial independence; an integral indicator of business activity; an integral indicator of profitability and an integral indicator of applying contractual tools into the investment project.

Keywords: financial security, investors, game theory, corporate relationships, contractual tools.

Постановка проблеми. Абсолютна більшість сучасних підходів щодо побудови фінансово-безпечних відносин між інвесторами ґрунтуються на аналізі кількісних показників діяльності компанії (розмір власного та позикового капіталу, рівень ліквідності, рентабельності і т.д.). Окремі учені звертають увагу також на такі якісні характеристики як рівень корпоративної культури, робота кадрової служби, служби захисту інформації, юридичної служби, служби управління фінансовою безпекою тощо. В той же час в умовах конфліктного та нестабільного економічного середовища інвестори можуть вчиняти певні дії опираючись більше на корисливо-матеріалістичні мотиви, ніж на ціннісно-етичні орієнтири. Для того, щоб інвестори не вдавалися до тих

чи інших порушень і зловживань повинна існувати система стримувань та противаг, яка в реаліях сьогодення фіксується у певних договірних інструментах та реалізується завдяки ефективній роботі правоохоронних і судових органів. Вітчизняні та іноземні науковці приділяють недостатньо уваги застосуванню математичного апарату теорії ігор для прогнозування поведінки суб'єктів інвестиційної діяльності залежно від наявності та належного оформлення договірних відносин між ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання застосування теорії ігор для прогнозування економічних процесів досліджено у багатьох працях іноземних учених, зокрема Джона Неша [1], Джона Ньютмана, Оскара Моргенстерна, Гарольда Куна [2], Лойда Шаплі [3] та ін.

Тим не менше, прогнозуванню поведінки суб'єктів інвестиційної діяльності залежно від наявності та належного оформлення договірних відносин між ними в концепції теорії ігор присвячено не так багато праць вчених і практиків. В той же час, чимало науковців звертають увагу на суміжні області. Так, Коваленко Н.В. та Малахова Ю.А. розглянули теоретичні основи та практичні можливості застосування теорії ігор як ефективного інструменту аналізу та моделювання економічних процесів; приділили основну увагу класифікації ігор за типом взаємодії, інформаційною повнотою, кількістю учасників та іншими параметрами, що дозволяє адаптувати ці моделі до реальних економічних задач [4]. Могиліна Л.А. аналізує доцільність і особливості застосування теорії ігор при управлінні фінансовою безпекою підприємства в умовах економічної нестабільності [5].

Мета статті. Метою статті є опираючись на теорію ігор встановити залежність поведінки інвестора від наявності належним чином оформлених договірних зобов'язань.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як уже було розглянуто та доведено у наших попередніх дослідженнях, для побудови фінансово-безпечних відносин з іноземними інвесторами доцільно використовувати новітні договірні інструменти, зокрема: корпоративні договори, конвертні позики, опціони, запевнення та компенсації, ліквідаційні преференції, обмежуючі угоди (угоди про нерозголошення конфіденційної/комерційної інформації та нерозповсюдження негативної інформації, угоди про неконкуренцію та непереманювання).

Досліджуючи роль цих інструментів у контексті фінансової безпеки варто звернутися до основоположних засад теорії ігор, зокрема: до праці Джона Неша, у якій були закладені основи для розуміння стратегічної взаємодії між раціональними гравцями, які не мають можливості укладати обов'язкові угоди [1]; до ідей математичної теорії стратегічних ігор, раціональної поведінки, ігор з нульовою та ненульовою сумою, мінімаксної теореми, поняття корисності, що були викладені в науковому доробку Джона фон Неймана, Оскара Моргенштерна та Гарольда Куна [2].

Актуальним для дослідження видається також унікальний спосіб визначення цінності та впливу кожного гравця в кооперативній грі, запропонований Ллойдом Шеплі, який полягає в розрахунку середнього граничного внеску гравця у всі можливі коаліції [3].

Прогнозуючи поведінку інвесторів крізь призму застосування новітніх договірних інструментів в концепції теорії ігор доцільно використати і науково обґрунтовані висновки сучасних українських вчених Коваленко Н.В. та Малахової Ю.А. про те, що застосування ігрових моделей дозволяє підприємствам не лише оптимізувати стратегії поведінки, але й підвищувати конкурентоспроможність, управляти ризиками та забезпечувати справедливий розподіл ресурсів; у кооперативних іграх використання цінності Шеплі сприяє ефективному формуванню коаліцій та розподілу вигравів між учасниками; у некооперативних сценаріях рівновага Неша допомагає передбачати дії конкурентів і приймати оптимальні рішення [4].

Враховуючи військовий стан та економічну нестабільність сьогодення як на макро-, так і на мікрорівнях, варто взяти до уваги висновки Могиліної Л.А., згідно з якими в таких умовах абсолютна більшість

Таблиця 1

Матриця можливих варіантів виконання інвесторами договірних зобов'язань

	Суб'єкт 2 (s1)	Суб'єкт 2 (s2)	Суб'єкт 2 (s3)
Суб'єкт 1 (s1)	(s1; s1)	(s1; s2)	(s1; s3)
Суб'єкт 1 (s2)	(s2; s1)	(s2; s2)	(s2; s3)
Суб'єкт 1 (s3)	(s3; s1)	(s3; s2)	(s3; s3)

Джерело: розробка автора

суб'єктів господарювання вдаватимуться до стратегії скорочення, основною метою якої є максимізація рівня фінансової безпеки підприємства шляхом забезпечення мінімізації його витрат і ризиків [5, с. 257].

Опираючись на дослідження згаданих учених, розглянемо можливі варіанти поведінки інвесторів залежно від виконання, невиконання або часткового виконання (часткового порушення) ними договірних зобов'язань:

1. Повністю виконувати вимоги договірних інструментів (s1)

2. Частково виконувати/порушувати вимоги договірних інструментів (s2):

- одні договірні зобов'язання виконуються повністю, інші взагалі не виконуються;
- усі договірні зобов'язання виконуються частково;
- одні договірні зобов'язання виконуються повністю, інші – частково;
- одні договірні зобов'язання виконуються повністю, інші – частково, а ще інші – взагалі не виконуються.

3. Не виконувати всі вимоги договірних інструментів.

Поведінка інвестора також залежатиме від кількості інвесторів (n) та можливості їх потаємних домовленостей між собою.

За умови наявності двох інвесторів матриця можливих варіантів виглядатиме таким чином:

Матрицю можливих варіантів, де два суб'єкти мають по $n1$ та $n2$ варіантів дій відповідно, можна описати як множину впорядкованих пар.

Нехай:

- $S1 = \{1, 2, \dots, n1\}$ – множина варіантів дій першого суб'єкта.
- $S2 = \{1, 2, \dots, n2\}$ – множина варіантів дій другого суб'єкта.

Тоді матриця можливих варіантів M є декартовим добутком множин $S1$ та $S2$:

$$M = S1 \times S2 = \{(i, j) | i \in S1, j \in S2\}$$

У нашому конкретному випадку, коли кожен з двох суб'єктів має 3 варіанти дій, ми маємо:

- $n1=3$, отже $S1=\{s1, s2, s3\}$
- $n2=3$, отже $S2=\{s1, s2, s3\}$

Тоді матриця можливих варіантів M описується як:

$$M = \{1, 2, 3\} \times \{1, 2, 3\} = \{(i, j) | i \in \{s1, s2, s3\}, j \in \{s1, s2, s3\}\}$$

Розписуючи всі елементи цієї множини, ми отримуємо:

$$M = \{(s1, s1), (s1, s2), (s1, s3), (s2, s1), (s2, s2), (s2, s3), (s3, s1), (s3, s2), (s3, s3)\}$$

Ця множина впорядкованих пар i є математичним описом матриці можливих варіантів, яку ми розглядали раніше. Кожна пара (i, j) представляє одну клітинку матриці, де i – варіант дії першого суб'єкта, а j – варіант дії другого суб'єкта.

Отже, маємо дев'ять варіантів:

$s1; s1$ – обидві сторони сумлінно виконують договірні зобов'язання. Наслідки для кожної сторони є хорошими.

$s1; s2$ – суб'єкт 1 сумлінно виконує договірні зобов'язання, суб'єкт 2 частково виконує. Наслідки – непередбачувані.

$s1; s3$ – суб'єкт 1 сумлінно виконує договірні зобов'язання, суб'єкт 2 абсолютно не виконує. Наслідки: для суб'єкта 1 – погані; для суб'єкта 2 – дуже хороші;

$s2; s1$ – суб'єкт 1 частково виконує зобов'язання; суб'єкт 2 повністю виконує. Наслідки – непередбачувані;

$s2; s2$ – суб'єкт 1 частково виконує зобов'язання; суб'єкт 2 частково виконує зобов'язання. Наслідки – непередбачувані;

$s2; s3$ – суб'єкт 1 частково виконує зобов'язання, суб'єкт 2 абсолютно не виконує. Наслідки – непередбачувані;

$s3; s1$ – суб'єкт 1 абсолютно не виконує зобов'язання, суб'єкт 2 повністю виконує зобов'язання. Наслідки для суб'єкта 1 – дуже хороші. Наслідки для суб'єкта 2 – погані;

$s3; s2$ – суб'єкт 1 абсолютно не виконує зобов'язання, суб'єкт 2 частково виконує. Наслідки – непередбачувані.

$s3; s3$ – суб'єкт 1 абсолютно не виконує зобов'язання, суб'єкт 2 абсолютно не виконує зобов'язання. Наслідки для обох суб'єктів погані.

Презумуємо, що кожен суб'єкт намагається досягнути дуже хороших наслідків, уникнути поганих наслідків і однаково схильний до ризику.

У такому випадку можемо спробувати проаналізувати ситуацію з точки зору теорії ігор.

Кожний суб'єкт раціонально оцінюватиме свої можливі дії та їхні потенційні наслідки, враховуючи бажання отримати «дуже хороші» та уникнути «поганих» наслідків. Оскільки вони не знають дії іншого, вони діятимуть в умовах невизначеності.

Розглянемо стратегії кожного суб'єкта:

Суб'єкт 1:

- **$s1$ (сумлінно виконує):** Може призвести до «хороших» (якщо $C2$ обере $s1$) або «поганих» (якщо $C2$ обере $s3$) наслідків. Також можливі «непередбачувані» наслідки.

- **$s2$ (частково виконує):** Завжди призводить до «непередбачуваних» наслідків.

- **$s3$ (абсолютно не виконує):** Може призвести до «дуже хороших» (якщо $C2$ обере $s1$) або «поганих» (якщо $C2$ обере $s3$) наслідків. Також можливі «непередбачувані» наслідки.

Суб'єкт 2:

- **$s1$ (повністю виконує):** Може призвести до «хороших» (якщо $C1$ обере $s1$) або «поганих» (якщо $C1$ обере $s3$) наслідків. Також можливі «непередбачувані» наслідки.

- **$s2$ (частково виконує):** Завжди призводить до «непередбачуваних» наслідків.

- **$s3$ (абсолютно не виконує):** Може призвести до «дуже хороших» (якщо $C1$ обере $s1$) або «поганих» (якщо $C1$ обере $s3$) наслідків. Також можливі «непередбачувані» наслідки.

Оскільки обидва суб'єкти однаково схильні до ризику, вони не будуть віддавати перевагу стратегії, яка гарантовано дає «непередбачувані» наслідки, якщо є можливість отримати кращі або гірші результати.

Тепер спробуємо визначити ймовірності, виходячи з раціональної поведінки в умовах невизначеності:

1. Прагнення до «дуже хороших» наслідків: Це спонукає Суб'єкта 1 до дії $s3$, а Суб'єкта 2 до дії $s3$.

2. Уникнення «поганих» наслідків:

Для Суб'єкта 1 дія $s1$ може призвести до «поганих» наслідків (якщо $C2$ обере $s3$), а дія $s3$ також може призвести до «поганих» наслідків (якщо $C2$ обере $s3$).

Для Суб'єкта 2 дія $s1$ може призвести до «поганих» наслідків (якщо $C1$ обере $s3$), а дія $s3$ також може призвести до «поганих» наслідків (якщо $C1$ обере $s1$).

3. «Непередбачувані» наслідки: Дія $s2$ для обох суб'єктів завжди призводить до «непередбачуваних» наслідків, що є менш бажаним, ніж «хороші» або «дуже хороші», але кращим за «погані».

В умовах симетрії (однакові цілі та схильність до ризику) ми можемо очікувати, що обидва суб'єкти розглядатимуть свої стратегії аналогічно.

Розглянемо можливі рівноваги Неша:

- Якщо обидва оберуть $s1$, результат – «хороші» для обох. Це стабільний варіант, оскільки відхилення від нього може призвести до гірших наслідків.

- Якщо Суб'єкт 1 обере $s3$, а Суб'єкт 2 обере $s1$, то $C1$ отримує «дуже хороші», а $C2$ – «погані». Це нестабільна ситуація, оскільки $C2$ захоче змінити свою стратегію.

- Якщо Суб'єкт 1 обере $s1$, а Суб'єкт 2 обере $s3$, то $C1$ отримує «погані», а $C2$ – «дуже хороші». Це також нестабільна ситуація.

- Якщо обидва оберуть $s3$, то обидва отримують «погані» наслідки. Це також може бути нестабільним, оскільки кожен захоче уникнути цього.

В умовах невизначеності та прагнення до найкращого результату, але з урахуванням ризику найгіршого, можна припустити, що кожен суб'єкт зважуватиме можливість отримати «дуже хороші» наслідки з ризиком отримати «погані».

Оскільки немає чіткої переваги однієї стратегії над іншою без знання дій опонента, і обидва суб'єкти симетричні, можна припустити, що кожен з них присвоюватиме певні ймовірності діям іншого.

Однак, якщо ми виходимо з принципу **максимізації очікуваної корисності (хоча корисності тут якісні)**, кожен суб'єкт спробує обрати дію, яка, на його думку, з найбільшою ймовірністю призведе до бажаного результату, враховуючи можливі дії іншого.

Через симетрію ситуації, ми можемо припустити, що ймовірності вибору кожної дії для кожного суб'єкта будуть однаковими, якщо немає явних переваг.

Таблиця 2

Матриця взаємозв'язку можливих варіантів поведінки інвесторів та наслідків для них

Варіант	Дії ($C1; C2$)	Наслідки для $C1$	Наслідки для $C2$
1	$s1; s1$	Хороші	Хороші
2	$s1; s2$	Непередбачувані	Непередбачувані
3	$s1; s3$	Погані	Дуже хороші
4	$s2; s1$	Непередбачувані	Непередбачувані
5	$s2; s2$	Непередбачувані	Непередбачувані
6	$s2; s3$	Непередбачувані	Непередбачувані
7	$s3; s1$	Дуже хороші	Погані
8	$s3; s2$	Непередбачувані	Непередбачувані
9	$s3; s3$	Погані	Погані

Джерело: розробка автора

Але бажання отримати «дуже хороші» наслідки та уникнути «поганих» створює певні напруження:

- Дія **s3** несе в собі потенціал «дуже хороших» наслідків, але також і «поганих».
- Дія **s1** не дає «дуже хороших», але може призвести до «хороших» або «поганих».
- Дія **s2** є «середнім» варіантом з «непрогнозованими» наслідками.

Без додаткових припущень про те, як суб'єкти зважують ці можливості, складно точно визначити ймовірності.

Однак, якщо ми припустимо, що кожен суб'єкт однаково ймовірно обере одну з трьох дій, виходячи зі своїх цілей (дуже добре, уникнути погано), то ймовірність кожної дії для кожного суб'єкта буде 1/3. У цьому випадку ймовірність кожної з 9 комбінацій залишається 1/9.

Розглянемо варіанти, які відповідають цілям суб'єктів:

- «Дуже хороші» для C1: s3; s1
- «Дуже хороші» для C2: s1; s3
- «Уникнення поганих» для обох: s1; s1

Варіант s3; s3 є найгіршим для обох.

Варіанти з «непрогнозованими» наслідками є менш бажаними, ніж ті, де є чіткі результати («хороші», «дуже хороші», «погані»).

Через симетрію, якщо кожен суб'єкт вважає, що інший буде раціонально намагатися досягти «дуже хороших» і уникнути «поганих» наслідків, вони можуть зосередитися на діях, які потенційно до цього призводять.

Найбільш обережним припущенням, враховуючи симетрію та відсутність переваги однієї дії над іншою на основі наданої інформації, залишається припущення про рівномірність вибору кожної дії кожним суб'єктом.

Тому, ймовірність кожного з 9 варіантів становить 1/9.

Якщо ж ми додамо умову, що якщо один суб'єкт до завершення проекту виявить, що другий суб'єкт абсолютно не виконує або частково не виконує зобов'язання, то наслідки для другого суб'єкта будуть дуже поганими, то ситуація із ймовірностями різних варіантів суттєво змінюється.

Тепер кожен суб'єкт має додатковий стимул уникати часткового або повного невиконання, оскільки це може призвести до «дуже поганих» наслідків у разі виявлення іншою стороною.

Тепер кожен суб'єкт має серйозний стимул уникати дій s2 та s3, оскільки вони несуть ризик «дуже поганих» наслідків у разі виявлення іншою стороною.

Розглянемо раціональну поведінку кожного суб'єкта:

Суб'єкт 1:

• **s1 (сумлінно виконує):** Найбезпечніший варіант, гарантує відсутність «дуже поганих» наслідків, може призвести до «хороших» або «поганих» наслідків залежно від дій C2.

• **s2 (частково виконує):** Несе ризик «дуже поганих» наслідків у разі виявлення C2.

• **s3 (абсолютно не виконує):** Несе високий ризик «дуже поганих» наслідків у разі виявлення C2.

Суб'єкт 2:

• **s1 (повністю виконує):** Найбезпечніший варіант, гарантує відсутність «дуже поганих» наслідків, може призвести до «хороших» або «поганих» наслідків залежно від дій C1.

• **s2 (частково виконує):** Несе ризик «дуже поганих» наслідків у разі виявлення C1.

• **s3 (абсолютно не виконує):** Несе високий ризик «дуже поганих» наслідків у разі виявлення C1.

Таблиця 3

Матриця взаємозв'язку можливих варіантів поведінки інвесторів та наслідків для них (з урахуванням дуже поганих наслідків для порушника у разі виявлення зловживань)

Варіант	Дії (C1; C2)	Наслідки для C1 (з урахуванням виявлення)	Наслідки для C2 (з урахуванням виявлення)
1	s1; s1	Хороші	Хороші
2	s1; s2	Непрогнозовані (але ризик виявлення часткового невиконання C2)	Непрогнозовані (але ризик виявлення часткового невиконання C1), потенційно дуже погані (у разі виявлення C1)
3	s1; s3	Погані (ризик виявлення повного невиконання C2)	Дуже хороші (але ризик виявлення повного невиконання C1), потенційно дуже погані (у разі виявлення C1)
4	s2; s1	Непрогнозовані (але ризик виявлення часткового невиконання C1), потенційно дуже погані (у разі виявлення C2)	Непрогнозовані (але ризик виявлення часткового невиконання C2)
5	s2; s2	Непрогнозовані (ризик виявлення часткового невиконання обома)	Непрогнозовані (ризик виявлення часткового невиконання обома), потенційно дуже погані (у разі виявлення C1)
6	s2; s3	Непрогнозовані (ризик виявлення часткового невиконання C1), потенційно дуже погані (у разі виявлення C2)	Непрогнозовані (але ризик виявлення повного невиконання C2), потенційно дуже погані (у разі виявлення C1)
7	s3; s1	Дуже хороші (але ризик виявлення повного невиконання C1), потенційно дуже погані (у разі виявлення C2)	Погані (ризик виявлення повного невиконання C2)
8	s3; s2	Непрогнозовані (але ризик виявлення повного невиконання C1), потенційно дуже погані (у разі виявлення C2)	Непрогнозовані (але ризик виявлення часткового невиконання C2), потенційно дуже погані (у разі виявлення C1)
9	s3; s3	Погані (ризик виявлення повного невиконання обома), потенційно дуже погані (у разі виявлення)	Погані (ризик виявлення повного невиконання обома), потенційно дуже погані (у разі виявлення)

Джерело: розробка автора

Оскільки обидва суб'єкти прагнуть уникнути «поганих» і особливо «дуже поганих» наслідків, а також досягти «дуже хороших», але з урахуванням ризиків, їхня стратегія зміниться.

Дії s_2 та s_3 стають значно менш привабливими через високий ризик «дуже поганих» наслідків у разі виявлення. Раціональні суб'єкти намагатимуться цього уникнути.

Таким чином, найбільш ймовірним сценарієм стає той, де обидва суб'єкти обирають s_1 (**сумлінно виконують зобов'язання**). У цьому випадку немає ризику виявлення невиконання, і обидві сторони отримують «хороші» наслідки.

Інші варіанти стають менш ймовірними:

- Варіанти, де один або обидва суб'єкти обирають s_2 або s_3 , несуть значний ризик «дуже поганих» наслідків, що суперечить їхній меті уникнення поганих результатів.

- Варіанти s_1 ; s_3 та s_3 ; s_1 хоч і містять «дуже хороші» наслідки для однієї сторони, але несуть «погані» наслідки для іншої та високий ризик «дуже поганих» наслідків для того, хто не виконує зобов'язання.

З урахуванням нової умови про «дуже погані» наслідки у разі виявлення невиконання, **найбільш ймовірним варіантом стає s_1 ; s_1** , де обидві сторони сумлінно виконують договірні зобов'язання.

Ймовірність інших варіантів значно знижується, оскільки вони пов'язані з ризиком «дуже поганих» наслідків.

Якісна оцінка відносної ймовірності виглядає наступним чином:

- **$P(s_1; s_1)$ – найвища ймовірність.** Це єдина комбінація, яка не несе ризику «дуже поганих» наслідків і призводить до прийнятних «хороших» наслідків для обох.

- **Ймовірності варіантів, що включають s_2 або s_3 , значно нижчі.** Ризик «дуже поганих» наслідків робить ці дії менш привабливими.

- **Ймовірності варіантів s_1 ; s_3 та s_3 ; s_1 також нижчі,** оскільки вони несуть «погані» наслідки для однієї сторони та високий ризик «дуже поганих» для іншої.

- **Варіант s_3 ; s_3 має дуже низьку ймовірність,** оскільки призводить до «поганих» наслідків для обох і високого ризику «дуже поганих».

Висновок. Проведене дослідження з використанням математичного апарату теорії ігор свідчить, що у випадку відсутності дуже поганих наслідків для інвестиційних суб'єктів у разі порушення договірних зобов'язань ймовірність вибору кожним з них одного з трьох варіантів поведінки («сумлінне виконання», «часткове виконання», «абсолютне невиконання») є однаковою (рівноймовірною). Якщо ж з'являється умова, що якщо один суб'єкт до завершення проекту виявить, що другий суб'єкт абсолютно не виконує або частково не виконує зобов'язання, то наслідки для другого суб'єкта будуть дуже поганими, то ймовірність варіантів суттєво змінюється і найбільш ймовірним стає варіант, коли обидва суб'єкти сумлінно виконують договірні зобов'язання. Забезпечення цієї умови досягається за рахунок санкцій, передбачених у таких новітніх договірних інструментах як корпоративні договори, конвертні позики, опціони, запевнення та компенсації, ліквідаційні преференції, обмежуючі угоди (угоди про нерозголошення конфіденційної/комерційної інформації та нерозповсюдження негативної інформації, угоди про неконкуренцію та непере-манювання). Отже, роль договірних інструментів для забезпечення фінансово-безпечних відносин у системі залучення іноземних інвесторів є надзвичайно важливою, ефективну оцінку фінансової безпеки у системі залучення іноземних інвесторів доцільно здійснювати із урахуванням наявності та належного оформлення договірних відносин між ними.

Бібліографічний список:

1. John F. Nash. (1951) "Non-Cooperative Games", *Annals of Mathematics*.
2. John von Neumann, Oskar Morgenstern, Harold W. Kuhn. (2007) *Theory of Games and Economic Behavior: 60th Anniversary Commemorative Edition* (Princeton Classic Editions). Princeton University Press. 776 p.
3. Shapley L. S. (1953) A Value for n-Person Games. *Contributions to the Theory of Games*, 2. 307–317. DOI: <https://doi.org/10.1515/9781400881970-018> (дата звернення: 22.04.2025)
4. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Теоретичні аспекти використання ігрових моделей в економіці. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2024. Випуск 116. Частина 1. С. 226–234. URL: http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/116.1/226.pdf (дата звернення: 22.04.2025)
5. Могиліна Л. А. Доцільність і особливості застосування теорії ігор при управлінні фінансовою безпекою підприємства в умовах економічної нестабільності. *Вісник Запорізького національного університету*. 2014. №2 (22). С. 254–261. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cc7ecd9b-b201-4ee9-b713-e28b4d35869d/content> (дата звернення: 22.04.2025)

References:

1. John F. Nash. (1951) "Non-Cooperative Games", *Annals of Mathematics*.
2. John von Neumann, Oskar Morgenstern, Harold W. Kuhn. (2007) *Theory of Games and Economic Behavior: 60th Anniversary Commemorative Edition* (Princeton Classic Editions). Princeton University Press. 776 p.
3. Shapley L. S. (1953) A Value for n-Person Games. *Contributions to the Theory of Games*, 2. 307–317. Available at: <https://doi.org/10.1515/9781400881970-018> (accessed April 22, 2025)
4. Kovalenko Natalia, Malakhova Yulia (2024) Teoretychni aspekty vykorystannya ihrovykh modeley v ekonomitsi [Theoretical aspects of using game models in economy]. *Automobile roads and road construction*, vol. 116. Part 1. pp. 226–234. Available at: http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/116.1/226.pdf (accessed April 22, 2025)
5. Mohylina L. (2014) Dotsilnist I osoblyvosti zastosuvannya teoriiy ihor pry upravlinni finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstva v umovakh ekonimichnoyi nestabilnosti [Expediency and peculiarities of the application of game theory in the enterprise financial security management in conditions of economic instability]. *Bulletin of Zaporizhzhya National University*, vol. 2(22), pp. 254–261. Available at: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cc7ecd9b-b201-4ee9-b713-e28b4d35869d/content> (accessed April 22, 2025)

Стаття надійшла до редакції 23.04.2025

УДК 330.341.1:378.4

JEL M14, M20, O15, O32, O33

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-5

Джус В.В.

асистент кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування,
Київський національний університет імені Тараса ШевченкаORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9243-2362>

Vladyslav Dzhus

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ЕВОЛЮЦІЯ ФЕНОМЕНУ УНІВЕРСИТЕТУ В ДИСКУРСІ МЕТАМОДЕРНУ

THE EVOLUTION OF THE UNIVERSITY PHENOMENON
IN THE DISCOURSE OF METAMODERNISM

Анотація. У статті досліджено природу ключових етапів історичної трансформації університетів і їх функціональних ролей у відповідь на виклики різних епох. Проаналізовано перехід від класичної моделі університету, орієнтованої на передачу знань, до дослідницького університету, де пріоритетною стає генерація нового знання, та, нарешті, до підприємницького університету, націленого на комерціалізацію знань та інноваційну діяльність. Особливу увагу приділено аналізу підприємницького університету як гібридної інституції, що поєднує академічні цінності з прагматичними цілями економічного розвитку на макро- та мікрорівнях. Розглянуто фактори, що зумовили виникнення цієї моделі, включаючи дивергентний характер процесу глобалізації, нерівномірність конкуренції, розвиток знаньсвої економіки. Запропоновано розуміти метамодерн як теоретичну рамку для осмислення сучасного етапу еволюції університету, що дозволяє поєднати традиційні цінності академічної автономії з необхідністю адаптації до вимог швидкозмінного світу.

Ключові слова: концепція «потрійної спіралі», еволюційний розвиток, науковий прогрес, інновації, підприємницький університет, метамодерн, диверсифікація фінансування, швидкозмінність середовища.

Abstract. Introduction. The university's role in shaping intellectual, scientific, and cultural landscapes has evolved due to socio-economic development. Contemporary transformations challenge traditional higher education paradigms, necessitating a re-conceptualization beyond autonomous knowledge production. **Purpose.** This article investigates the evolution of the university phenomenon within metamodern discourse, tracing the transformation of its functions from classical educational to research-oriented and entrepreneurial models, interpreting these changes as responses to social, economic, and cultural challenges. **Methods.** The research employs historical and theoretical analysis, a critical review of literature on university development (focusing on entrepreneurial university and metamodernism), and comparative analysis of classical, research, and entrepreneurial models. The metamodern framework serves as an analytical lens for broader socio-cultural interpretation. **Results.** The study reveals a clear evolutionary trajectory driven by societal shifts and the increasing importance of knowledge and innovation. The entrepreneurial university is characterized by knowledge commercialization, innovation fostering, and engagement with industry and society, demanding flexibility and a proactive approach. Metamodernism provides a framework for understanding the complex dynamics, highlighting the tension between tradition and innovation, local and global perspectives, academic freedom and pragmatism. **Conclusion.** The entrepreneurial university, embodying the metamodern era, merges academic excellence with economic development and social responsibility. While offering opportunities for innovation and progress, it presents challenges regarding commercialization and ethical standards. Universities must navigate these tensions by embracing a metamodern approach valuing tradition and innovation, fostering collaboration, and prioritizing social impact alongside economic gains.

Keywords: “triple helix” concept, evolutionary development, scientific progress, innovations, entrepreneurial university, metamodernism, diversification of funding, volatile environment.

Постановка проблеми. Університет як суспільна інституція протягом століть відігравав ключову роль у формуванні інтелектуального, наукового та культурного ландшафту цивілізацій. Водночас його функціональне наповнення та модель взаємодії із суспільством постійно змінювалися у відповідь на динаміку соціально-економічного розвитку. У сучасних умовах ці трансформації не лише поглиблюються, але й набувають нової якості, що ставить під сумнів усталені парадигми організації вищої освіти. Традиційна модель університету – як автономного простору продукування та трансляції знання – опиняється під тиском низки суперечливих очікувань, що виводить на перший план потребу її переосмислення у нових онтологічних та епістемологічних координатах.

Логіка еволюції закладів вищої освіти добре простежується у концепції «університетських революцій», яка

передбачає поступовий перехід від класичного університету до дослідницького, а згодом – до підприємницького. Так, від університетів підприємницького типу очікують втілення етичного мислення, критичної і системної рефлексії, здатності до міждисциплінарного бачення та діалогу – характеристик, що резонують із метамодерною чутливістю. Ці процеси вже не є маргінальним чи експериментальним, а підтримується на рівні національних і міжнародних стратегій. Зокрема, у «Порядку денному реформування вищої освіти Європейського Союзу» [1] та стратегії “European strategy for universities” [2], запропонованій Європейською Комісією в 2022 році, підкреслюється необхідність розвитку третьої місії університетів. Європейська Комісія чітко артикулює потребу формування «інноваційних екосистем», у яких університети відіграють роль багатовекторних вузлів взаємодії освіти, науки, бізнесу та громад. Глобальні освіт-

ньо-наукові організації також усе частіше звертаються до ідеї системних змін у вищій освіті. Зокрема, у звіті ЮНЕСКО “Reimagining our futures together: a new social contract for education” [3] наголошено, що університети мають переосмислити свої функції у світлі екзистенційних викликів, таких як кліматичні загрози, зростання соціальної нерівності, диспропорційність технологічного розвитку та криза довіри до наукового знання.

Для України ці тенденції є особливо актуальними в умовах посттравматичних трансформацій, викликаних повномасштабною війною, та необхідністю відновлення економіки через інновації. У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки одним із головних пріоритетів названо посилення інституційної автономії університетів та їх залучення до розвитку регіонів, «сприяння проведенню закладами вищої освіти досліджень і консалтингу для бізнесу, створення умов для розвитку державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти» [4].

Саме тут доцільним є звернення до метамодерного підходу як світоглядної рамки, що дозволяє осмислити сучасну фазу еволюції університету не як випадковий набір змін, а як закономірний етап розвитку інституції, що перебуває між ідеалами традиції та викликами майбутнього. Таким чином, проблема, що постає в межах цього дослідження, полягає у необхідності збагнути, як трансформується феномен університету в умовах нової функціональної парадигми, котра не вкладається у рамки лише освітньої чи наукової ролі та може бути розкрита через призму нестандартної методологічної основи метамодерну.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі концепція підприємницького університету досліджується у низці взаємопов'язаних напрямів: еволюція моделей, організаційна трансформація, взаємодія з індустрією та вплив на регіональний розвиток. Н. Etzkowitz і L. Leydesdorff [5], які є авторами базової моделі “triple helix”, у своїх подальших дослідженнях уточнюють третю місію університетів – економічний розвиток через інновації та підприємництво. К. Rådberg і Н. Löfsten [6] доводять важливість стратегічного лідерства університетів у розвитку наукової інфраструктури через сильні освіту та дослідження, розширення співпраці та рівня впливу, системну комерціалізацію. Даний підхід збігається з баченням D. Audretsch і M. Keilbach [7] щодо необхідності синергії, доповнювальної природи зв'язку між університетами й індустрією. У дослідженнях M. Guerrero та D. Urbano [8], а також M. Abreu і V. Grinevich [9] розглядаються механізми, через які університети впливають на економічне зростання території. Йдеться не лише про прямий трансфер знань, а й про культурні трансформації в локальному середовищі та формування креативних хабів.

В. Clark [10], основоположник поняття «академічного капіталізму», запропонував систему п'яти елементів підприємницького університету, зосереджену на внутрішній трансформації: направляюче керівництво, диверсифікація джерел фінансування, підприємницька культура, дослідницька спроможність й інфраструктурна периферія. Подібні аспекти аналізуються й у дослідженнях Старостіної А. О., Бугрова В. А., Кравченка В. А., Джанлуки Г. та Кочкіної Н. Ю. [11], які зосереджують увагу на контекстуалізації моделі Кларка до українських реалій. M. Sánchez-Barrioluengo і P. Benneworth [12] вивчають трансформацію бри-

танських університетів у напрямку підприємницької моделі, підкреслюючи, що ці зміни залежать від інституційних особливостей, історичних традицій та взаємодії з регіональними стейкхолдерами. Натомість, J. Nelles і T. Vorley [13], P. D'Este і P. Patel [14] наголошують на обмеженнях університетсько-індустріальної взаємодії в світлі різних мотивацій сторін, правових бар'єрів, браку довіри. Курбатов С. В. [15] здійснює спробу порівняти природу виникнення університетів, які називаються підприємницькими і корпоративними, визначаючи базові передумови і стимули, які спонукають до «генетичних» змін у характеристиках закладів вищої освіти. Ситницький М. В. [16], розробляючи теорію розвитку дослідницьких університетів, які в освітньо-науковому середовищі України є більш поширеними порівняно з підприємницькими, вводить поняття «підприємницького прогресивізму», чим актуалізує роль даної складової як невід'ємно-необхідної на сучасному етапі розвитку освіти, науки та інновацій.

У контексті теорії метамодерну L. R. Andersen [17] розглядає імперативи функціонування інституцій на перетині ціннісних парадигм – між утилітаризмом і гуманізмом, локальністю і глобальністю. М. А. Lynn [18] пропонує концепцію «навмисного розучування» як механізм адаптації університетів до швидкозмінного середовища, стверджуючи, що університети повинні сприяти відмові від застарілих знань і практик, щоб залишатися релевантними в метамодерному світі. Занурюючись в особливості метамодерної сучасності, S. Bowman, J. Salter, C. Stephenson і D. Humble [19] висвітлюють необхідність педагогічної переорієнтації у вищій освіті для підготовки випускників до вирішення складних проблем і протиріч. Таким чином, останні дослідження демонструють глибокі трансформації університетів у напрямку підприємницької моделі та зростаючий інтерес до метамодерного підходу як аналітичної рамки для осмислення суспільних змін. Поєднання даних дослідницьких напрямів створює підґрунтя для подальших наукових пошуків, спрямованих на інтеграцію концептуальних вимог і підходів метамодерну у стратегічне планування та розвиток вищої освіти.

Метою статті є виявлення сутності еволюції феномену університету в контексті метамодерного дискурсу шляхом відслідковування трансформації його функцій – від класичного освітнього до дослідницького та підприємницького – і осмислення цих змін як відповіді на соціальні, економічні та культурні виклики. Особлива увага приділяється представленню підприємницького університету як гібридної інституції, що поєднує прагматичні функції з місією соціального провідництва у складному і багатошаровому світі метамодернізму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Еволюція університетів є відображенням фундаментальних змін у суспільстві, науці та культурі. Від своїх середньовічних витоків до сучасної багатофункціональної моделі університет пройшов довгий шлях подолання суперечностей. Розуміння первинної форми університету, класичного університету, є ключем до аналізу подальшого розвитку цього феномену в контексті метамодерну з його амбівалентними тенденціями.

Класичні університети зародилися в Європі у XI–XII століттях у період так званого «середньовічного ренесансу». Їх виникнення було зумовлене кількома ключовими факторами:

– зростання міст та економічний розвиток, оскільки урбанізація призвела до концентрації інтелектуального потенціалу та зростання потреби в освічених фахівцях, зокрема лікарях та теологах;

– відродження античної науки та філософії, адже повернення до праць Аристотеля, Платона, інших античних мислителів, які інтенсивно перекладалися з арабської та грецької мов, стимулювали інтелектуальну активність та прагнення до знань;

– необхідність в стандартизованій освіті для церкви та держави, де перша створювала запит на освічених кліриків, а зростаючі бюрократичні апарати держав – на кваліфікованих управлінців та юристів;

– формування корпорацій вчителів та учнів, з огляду на те, що перші університети часто виникали як гільдії студентів (наприклад, Болонський університет) або викладачів (наприклад, Паризький університет), котрі об'єднувалися для захисту своїх прав та стандартизації навчання [20].

– Першим класичним університетом вважається Болонський університет, заснований у 1088 році. Його структура базувалася на об'єднанні студентів у *“universitas scholarium”*, які наймали викладачів для навчання. Цей підхід дозволив студентам мати значний вплив на організацію навчального процесу, включаючи добір викладачів і визначення наповнення навчальних програм. Болонський університет у зародку спеціалізувався на вивченні права, зокрема римського та канонічного, що було надзвичайно важливим для формування правової системи Європи.

Серцевиною діяльності класичних університетів були навчання, дослідження (хоча й на початковому, нескладному рівні) та збереження і поширення знань. Процес навчання, позначений терміном *docere* (латинською «навчати»), був спрямований на передачу усталених знань від викладачів до студентів. Лекції, часто побудовані на читанні та коментуванні авторитетних текстів, доповнювалися диспутами – публічними обговореннями, що мали на меті розвинути в студентів навички аргументації та критичного мислення. Організаційно навчальний процес структурувався за факультетами, що спеціалізувалися на певних галузях знань, таких як мистецтва, право, медицина та теологія, а академічна кар'єра студентів розгорталася через послідовне здобуття ступенів бакалавра, магістра та доктора філософії.

Паралельно з навчанням, хоча й не одразу набувши центрального значення, розвивалася функція дослідження (із латинської *scire* – «знати»). Університетські викладачі, особливо в галузях філософії та теології, вели власні наукові пошуки, формуючи впливові інтелектуальні школи та беручи участь у важливих теологічних дебатах. Ці ранні дослідження закладали підґрунтя для розвитку критичного мислення та генерації нових ідей в академічному середовищі.

Не менш важливою для класичних університетів була функція збереження та поширення знань. Університетські бібліотеки ставали скарбницями рукописів, а університети часто мали власні скрипторії для їхнього копіювання, забезпечуючи тим самим збереження інтелектуальної спадщини та її поширення серед освічених верств суспільства.

Діяльність класичних університетів мала глибокий вплив на середньовічне та ранньомодерне суспільство. Вони відіграли ключову роль у формуванні інтелектуальної еліти, стали центрами раціональних суперечок, які

ставали передумовою розвитку науки і філософії, закладаючи фундамент для майбутніх проривів. Важливим аспектом була також стандартизація освіти, адже університети встановлювали критерії навчання та присудження наукових ступенів, що сприяло уніфікації освітніх стандартів у Європі. Хоча соціальна мобільність, яку забезпечували університети, була обмеженою через різне походження студентів, заклади освіти все ж надавали шанс талановитим індивідам із нижчих верств суспільства рухатися соціальними сходами [21].

Однак класичний університет як явище мав і більш суттєві недоліки. Консервативність навчальних програм (науки як такої), часто заснованих на застарілих текстах, могла гальмувати адаптацію освіти до нових наукових відкриттів та потреб суспільства. Існувала недостатня увага до практичного застосування знань, на ранніх етапах розвитку вищої освіти дослідження не були пріоритетною функцією, що значно обмежувало потенціал університету як рушія наукового прогресу. Крім того, домінування теології та філософії в змісті навчання призводило до повільнішого розвитку інших галузей знань, зокрема природничих наук.

Поступово, починаючи з XIX століття, класична модель університету почала трансформуватися під впливом перебудови соціального й економічного порядку. Наукова та промислова революції, а також зростаюча суспільна потреба в нових знаннях і технологіях, стали ключовими рушійними силами цієї трансформації. Зростає усвідомлення важливості наукових досліджень для національного прогресу та економічного розвитку призвело до появи нової моделі університету – дослідницького. Ідейним підґрунтям цього процесу стали реформи Берлінського університету початку XIX століття, ініційовані Вільгельмом фон Гумбольдтом, які проголосили єдність навчання та дослідження, академічну свободу та прагнення до чистого знання. Ця модель стала взірцем для багатьох університетів по всьому світу [22]. У XIX та XX століттях було засновано чимало нових університетів, які від самого початку орієнтувалися на передові наукові дослідження, як-от університети Ліги Плюща в США та німецькі технічні університети, що відповідали на зростаючу потребу в інженерах та технічних фахівцях.

У дослідницькому університеті функція дослідження (*scire*) набуває центрального значення, хоча навчання та збереження знань залишаються важливими. Для цього створюються спеціалізовані наукові лабораторії та інститути, а університети активно залучають фінансування для досліджень від різних джерел. Форми навчання стають більш інтерактивними, з акцентом на семінарах та наукових гуртках, а магістерські та докторські програми спрямовані на підготовку висококваліфікованих дослідників [23]. Збереження та поширення знань також еволюціонують: до університетських бібліотек додаються передові наукові публікації, описи патентування результатів досліджень, а кількість та якість наукових публікацій стають важливими показниками успішності університету.

Водночас, зміщення акценту на дослідження в частині випадків призводило до приділення недостатньої уваги змісту й формам навчання, а тиск на академічну серцевину, тобто викладачів, породжував «публікаційну гонку» зі зниженням якості досліджень. Зростання адміністративного апарату та ймовірна відірваність фундаментальних досліджень від нагальних потреб суспільства також стали предметом критики. Крім

того, проблемою, що надто загострилася в країнах, чий заклади вищої освіти стали посідати провідні позиції на глобальному рівні, виявилось поглиблення нерівності між університетами з різними ступенями володіння ресурсами та репутації. Незважаючи на це, перехід від класичного до дослідницького університету став ключовим і невід'ємним етапом, що заклав основу для подальшої еволюції університетів, зокрема появи підприємницької моделі.

Починаючи з кінця XX століття, університети опинилися перед новими викликами та можливостями, породженими процесами глобалізації, інформаційної революції та зростаючої ролі знань у економічному розвитку. Класична та дослідницька моделі університету, незважаючи на їхні значні досягнення, почали виявляти певні кризові ознаки, які й стали підґрунтям для появи нового бачення спроможного освітньо-наукового суб'єкта – підприємницького університету. Нерівномірна конкуренція та дивергентний характер міжнародних соціоекономічних зв'язків спонукали країни розглядати університети як ключових гравців у забезпеченні національної конкурентоздатності через інновації та комерціалізацію знань. Класичний університет, з його відносною відірваністю від економічних потреб, та дослідницький університет, із фокусом на фундаментальних дослідженнях без прямого комерційного застосування, не завжди повною мірою відповідали цим вимогам. Зменшення державного фінансування вищої освіти та науки в багатьох країнах змушувало університети шукати нові джерела доходів, зосереджуючись на співпраці з бізнесом та генерації вартості через внутрішні структури. Швидкий розвиток інформаційної та знаннєвої економіки відкрив нові можливості для адаптивних суб'єктів ринку освітніх і дослід-

ницьких послуг, чим, з іншого боку, створив нові виклики для традиційних університетських структур. У цьому контексті посилювалася взаємодія між університетами, промисловістю та урядом, що відобразилося в концепції «потрійної спіралі», яка наголошувала на важливості їхньої тісної співпраці для стимулювання інновацій.

Попри свої переваги, підприємницька модель університету також стикається з критикою щодо комерціалізації академічної діяльності, зокрема, етичних питань даного процесу, посилення нерівності доступу до освіти, потенційних конфліктів інтересів (академічних і комерційних), ризику втрати фундаментальної дослідницької орієнтації.

Диференціація типів університетів (табл. 1) підкреслює зміну соціальних очікувань до вищої освіти і науки в умовах метамодерну, визначаючи генетичні зрушення у функціях, культурі та механізмах успіху університетських моделей. Узгодження еволюції університетських моделей із онтологією та епістемологією метамодерну дозволяє глибше розуміти як трансформаційні процеси у сфері вищої освіти, так і логіку самої соціальної зміни. Попри те, що концепти модерну та постмодерну переважно використовувались для опису культурних і філософських парадигм, останнім часом дедалі частіше з'являються дослідження, що фокусуються на їх економічних, управлінських та інституційних корелятах [24]. У цьому світлі типологію університетів доцільно співвіднести з еволюцією світоглядних режимів – модерном, постмодерном та метамодерном. Класичний університет відповідає епосі модерну, де ключовими були просвітницькі ідеали раціональності, прогресу, централізації знань. Дослідницький університет сформувався у високому модерні, з його культом науки, інституціоналізованим експертним знанням та вірою в універсаль-

Таблиця 1

Типологія університетів крізь призму розвитку системи вищої освіти

Риса	Класичний університет	Дослідницький університет	Підприємницький університет
Основна мета діяльності	Передача знань, формування освіченої еліти, збереження культурної спадщини, підтримка цінностей суспільства	Генерація нового знання, науковий прогрес, посилення міждисциплінарних досліджень	Комерціалізація знань, економічний розвиток країни та регіонів, стимулювання інновацій
Основна функція	Навчання, формування базових компетентностей, розвиток критичного мислення	Дослідження, створення нових наукових теорій і технологій	Підприємництво, трансфер технологій, розвиток комерційно орієнтованих освітніх програм
Джерела доходів	Держава, плата за навчання, пожертви меценатів	Держава, наукові гранти, міжнародні дослідницькі програми, співфінансування з бізнесом	Диверсифіковані джерела (держава, бізнес, гранти, власні доходи)
Взаємодія з бізнесом	Обмежена, епізодична участь в проєктах, неструктурована співпраця	Поступово зростає через створення центрів трансферу технологій, участь у спільних дослідженнях із бізнесом	Активна, стратегічні партнерства, створення спільних підприємств, спільні програми акселерації
Орієнтація	Фундаментальні знання, традиції гуманітарної освіти, підготовка широкопрофільних фахівців	Наукова новизна, академічна репутація, спеціалізація на високотехнологічних напрямках	Ринкові потреби, комерційний потенціал досліджень і розробок, розвиток підприємницьких компетентностей
Культура	Академічна автономія, консерватизм у змісті програм і методах викладання, домінування традиційних цінностей	Наукова конкуренція, спеціалізація, прагнення до інтернаціоналізації наукової діяльності, орієнтація на показники ефективності	Підприємницький дух, гнучкість, орієнтація на результат і ринок, підтримка ризикованих інноваційних проєктів
Ключові показники успіху	Кількість випускників, академічна репутація, кількість кафедр та освітніх програм, історична спадщина	Кількість публікацій у рецензованих журналах, рівень цитованості, обсяг залучених грантів, участь у глобальних рейтингах	Залучені інвестиції, доходи від комерціалізації досліджень, кількість партнерств із бізнесом і державою, розвиненість власних підтримувальних структур

Джерело: розроблено автором

ність істини. Постмодерн, у свою чергу, поставив під сумнів легітимність великих наративів, підкреслюючи фрагментарність знання, множинність істин і релятивізм. Університет у постмодерну добу пережив кризу ідентичності, балансуючи між втратою авторитету та спробами зберегти академічну автономію. Підприємницький університет виник як гібридна відповідь на цю кризу, оскільки поєднує дослідницьку спроможність із ринковою адаптивністю, що резонує з ключовими ознаками метамодерного світогляду.

Метамодерн, на відміну від попередніх парадигм, не є запереченням, а радше діалектичною інтеграцією окреслених логік. Він оперує через маятникову динаміку між утопією і реалізмом, локальним і глобальним. У цьому сенсі метамодерн не просто задає нову культурну чутливість, а формує інституційну онтологію, яка вимагає від університетів не лише виконання традиційних функцій, але й гнучкої відповідності складному світу [17].

Підприємницький університет, що функціонує в умовах метамодерної доби, постає як складна, полівалентна структура. Він не просто реагує на ринкові запити, а розвиває здатність до проактивного моделювання майбутнього, інтегруючи в свою стратегію принципи асертивності, глокалізації, рефлексивної самоактуалізації, синергійного мислення [25]. Асертивність розкривається не як агресивне просування інтересів, а здатність університету формувати власну місію, не розчиняючись у зовнішніх очікуваннях. Глокалізація – як стратегія, що дозволяє зберігати локальну ідентичність у глобальному контексті – проявляється в здатності університету бути водночас і регіональним агентом змін, і глобальним гравцем інтелектуального ринку. Самоактуалізація інституції виражається у прагненні до інтелектуального та соціального лідерства, розвитку внутрішніх незалежних структур, які здатні підтримувати підприємницьку функцію, зокрема, через диверсифікацію джерел фінансування.

Таким чином, зв'язок між еволюцією університетських моделей та дискурсом метамодерну виявляється не лише емпіричним, але й концептуальним. Підприємницький університет, що уособлює метамодерну чутливість, постає не як інституційна кінцева точка, а як простір

здатностей і потенціалів, автономний суб'єкт складного майбутнього, у межах якого освіта, дослідження та інновації перетинаються з цінностями відповідальності перед публічним, приватним і громадським секторами.

Висновки. Феномен підприємницького університету є яскравим відображенням метамодерної чутливості. Він являє собою гібридну модель, яка вдало поєднує прагматичний підхід до комерціалізації інтелектуальної власності з ідеалістичним прагненням до соціального служіння. Успіх такого університету визначається не лише фінансовими показниками та кількістю запатентованих розробок, але й його здатністю створювати значущу суспільну цінність, сприяти сталому розвитку та формувати в студентів і викладачів етичне підприємницьке мислення, де «підприємництво» розглядається як ширша компетенція, що включає ініціативність, інноваційність та ефективне розв'язання проблем у різних сферах діяльності.

Водночас, процес трансформації університету в підприємницьку модель не є односторонньо позитивним і несе в собі певні ризики. Враховуючи це, метамодерний підхід вимагає від університетської спільноти постійної критичної рефлексії щодо створення можливих негативних ефектів та закликає до активного пошуку шляхів їхньої мінімізації. Збереження академічної доброчесності, високих етичних стандартів та фокусу на якісній освіті й фундаментальних дослідженнях має бути невід'ємною частиною розвитку підприємницького потенціалу закладів вищої освіти.

У майбутньому університет функціонуватиме в умовах постійної напруги між усталеними академічними цінностями та новими суспільними вимогами, між фундаментальними науковими пошуками та необхідністю прикладних інновацій, між збереженням локальної ідентичності та зростаючою глобальною конкуренцією. Ключем до успіху університету метамодерної доби стане його здатність не лише витримувати цю напругу, але й перетворювати її на потужне джерело синергії та сталого розвитку, знаходячи нові ефективні форми співпраці, сприяючи міждисциплінарним дослідженням та міжсекторальній участі зацікавлених сторін.

Бібліографічний список:

1. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on a Renewed EU agenda for higher education. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52017DC0247>
2. Communication from the Commission on a European strategy for universities. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>
3. Reimagining our futures together: a new social contract for education. UNESDOC Digital Library. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707.locale=en>
4. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>
5. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations”. *Research Policy*. 2000. Vol. 29(2). P. 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
6. Rådberg K., Löfsten H. The entrepreneurial university and development of large-scale research infrastructure: exploring the emerging university function of collaboration and leadership. *The Journal of Technology Transfer*. 2024. Vol. 49(1). P. 334–366. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10033-x>
7. Audretsch D., Keilbach M. Entrepreneurship Capital and Economic Performance. *Regional Studies*. 2004. Vol. 38(8). P. 949–959. DOI: <https://doi.org/10.1080/0034340042000280956>
8. Urbano D., Guerrero M. Entrepreneurial Universities: Socioeconomic Impacts of Academic Entrepreneurship in a European Region. *Economic Development Quarterly*. 2013. Vol. 27(1). P. 40–55. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891242412471973>
9. Abreu M., Grinevich V. The entrepreneurial university: strategies, processes, and competing goals. *The Journal of Technology Transfer*. 2024. Vol. 49. P. 1991–2034. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10085-7>
10. Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation : IUA Press & Pergamon, Paris, 1998.

11. Starostina A., Bugrov V., Kravchenko V., Gatto G., Kochkina N. Entrepreneurial university: exploring its essence, phases of development, and operating mechanism during wartime in Ukraine. *International Journal of Educational Development*. 2023. 102895. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102895>
12. Sánchez-Barrioluengo M., Benneworth P. Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 141. P. 206–218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.017>
13. Vorley T., Nelles J. Building Entrepreneurial Architectures: A Conceptual Interpretation of the Third Mission. *Policy Futures in Education*. 2009. Vol. 7(3). P. 284–296. DOI: <https://doi.org/10.2304/pfie.2009.7.3.284>
14. D'Este P., Patel P. University-Industry Linkages in the UK: What Are the Factors Underlying the Variety of Interactions with Industry? *Research Policy*. 2007. Vol. 36. P. 1295–1313. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.05.002>
15. Курбатов С. В. Феномен університету в контексті часових та просторових викликів : монографія. Суми : Університетська книга, 2014. 262 с.
16. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів України: теорія і практика : дис. ... д-ра. економ. наук : 08.00.03. Київ, 2019. 577 с.
17. Andersen L. R. Polymodern Economics. *Metamodern Theory and Praxis*. 2024. Vol. 1(1). P. 63–86. DOI: <https://doi.org/10.70613/2024.0004>
18. Lynn M.A. Intentional unlearning practices in postmassified university systems: Reformation for the metamodern era. *Journal of Global Education and Research*. 2024. Vol. 8(3). P. 222–235. DOI: <https://www.doi.org/10.5038/2577-509X.8.3.1334>
19. Bowman S., Salter J., Stephenson C., Humble D. Metamodern sensibilities: toward a pedagogical framework for a wicked world. *Teaching in Higher Education*. 2022. Vol. 29(5). P. 1361–1380. DOI: <https://doi.org/10.1080/13562517.2022.2151835>
20. Grant E. A History of the University in Europe. Volume 1: Universities in the Middle Ages by Hilde de Ridder-Symoens. Review. *History of Education Quarterly*. 1993. Vol. 33. P. 395–398.
21. How universities helped transform the medieval world. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/how-universities-helped-transform-medieval-world>
22. Bongaerts J.C. The Humboldtian Model of Higher Education and its Significance for the European University on Responsible Consumption and Production. *BHM Berg- und Huttenmannische Monatshefte*. 2022. Vol. 167. P. 500–507. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00501-022-01280-w>
23. Rüegg W. A History of the University in Europe. Vol. IV: Universities Since 1945. Cambridge University Press, 2011.
24. Vermeulen T., van den Akker R. Utopia, Sort of: A Case Study in Metamodernism. *Studia Neophilologica*. 2015. Vol. 87:supl. P. 5–67. DOI: <https://doi.org/10.1080/00393274.2014.981964>
25. Freinacht H. The Listening Society. A Metamodern Guide to Politics. Book One. Metamoderna ApS, 2017.

References:

1. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on a Renewed EU agenda for higher education. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52017DC0247>
2. Communication from the Commission on a European strategy for universities. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>
3. Reimagining our futures together: a new social contract for education. UNESDOC Digital Library. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707.locale=en>
4. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 liutoho 2022 r. No. 286-r [On Approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032 : Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 23, 2022, No. 286-r]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>
5. Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations”. *Research Policy*, vol. 29(2), p. 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
6. Rådborg K., Löfsten H. (2024). The entrepreneurial university and development of large-scale research infrastructure: exploring the emerging university function of collaboration and leadership. *The Journal of Technology Transfer*, vol. 49(1), p. 334–366. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10033-x>
7. Audretsch D., Keilbach M. (2004). Entrepreneurship Capital and Economic Performance. *Regional Studies*, vol. 38(8), p. 949–959. DOI: <https://doi.org/10.1080/0034340042000280956>
8. Urbano D., Guerrero M. (2013). Entrepreneurial Universities: Socioeconomic Impacts of Academic Entrepreneurship in a European Region. *Economic Development Quarterly*, vol. 27(1), p. 40–55. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891242412471973>
9. Abreu M., Grinevich V. (2024). The entrepreneurial university: strategies, processes, and competing goals. *The Journal of Technology Transfer*, vol. 49, p. 1991–2034. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10085-7>
10. Clark B.R. (1998). Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. IUA Press & Pergamon, Paris.
11. Starostina A., Bugrov V., Kravchenko V., Gatto G., Kochkina N. (2023). Entrepreneurial university: exploring its essence, phases of development, and operating mechanism during wartime in Ukraine. *International Journal of Educational Development*, 102895. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102895>
12. Sánchez-Barrioluengo M., Benneworth P. (2019). Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 141, p. 206–218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.017>
13. Vorley T., Nelles J. (2009). Building Entrepreneurial Architectures: A Conceptual Interpretation of the Third Mission. *Policy Futures in Education*, vol. 7(3), p. 284–296. DOI: <https://doi.org/10.2304/pfie.2009.7.3.284>
14. D'Este P., Patel P. (2007). University-Industry Linkages in the UK: What Are the Factors Underlying the Variety of Interactions with Industry? *Research Policy*, vol. 36, p. 1295–1313. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.05.002>
15. Kurbatov S. (2014). Fenomen universytetu v konteksti chasovykh ta prostorovykh vyklykiv : monohrafiia [The phenomenon of the university in the context of temporal and spatial challenges : monograph]. Sumy : Universytetska knyha – Sumy : University Book, 2014. 262 p.

16. Sytnytskyi M. (2019). Stratehichne upravlinnia rozvytkom doslidnytskykh universytetiv Ukrainy: teoriia i praktyka : dys. ... d-ra. ekonom. nauk : 08.00.03 [Strategic management of the development of research universities in Ukraine: theory and practice : diss. ... Dr. of Econ. Sciences]. Kyiv, 2019. 577 p.
17. Andersen L. R. (2024). Polymodern Economics. *Metamodern Theory and Praxis*, vol. 1(1), p. 63–86. DOI: <https://doi.org/10.70613/2024.0004>
18. Lynn M.A. (2024). Intentional unlearning practices in postmassified university systems: Reformation for the metamodern era. *Journal of Global Education and Research*, vol. 8(3), p. 222–235. DOI: <https://www.doi.org/10.5038/2577-509X.8.3.1334>
19. Bowman S., Salter J., Stephenson C., Humble D. (2022). Metamodern sensibilities: toward a pedagogical framework for a wicked world. *Teaching in Higher Education*, vol. 29(5), p. 1361–1380. DOI: <https://doi.org/10.1080/13562517.2022.2151835>
20. Grant E. (1993). A History of the University in Europe. Volume 1: Universities in the Middle Ages by Hilde de Ridder-Symoens. Review. *History of Education Quarterly*, vol. 33, p. 395–398.
21. How universities helped transform the medieval world. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/how-universities-helped-transform-medieval-world>
22. Bongaerts J.C. (2022). The Humboldtian Model of Higher Education and its Significance for the European University on Responsible Consumption and Production. *BHM Berg- und Huttenmannische Monatshefte*, vol. 167, p. 500–507. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00501-022-01280-w>
23. Rüegg W. (2011). A History of the University in Europe. Vol. IV: Universities Since 1945. Cambridge University Press.
24. Vermeulen T., van den Akker R. (2015). Utopia, Sort of: A Case Study in Metamodernism. *Studia Neophilologica*, vol. 87:sup1, p. 5–67, DOI: <https://doi.org/10.1080/00393274.2014.981964>
25. Freinacht H. (2017). The Listening Society. A Metamodern Guide to Politics. Book One. Metamoderna ApS.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2025

УДК 336.221.4+339.92:004.457

JEL F63, F65, G3, H24

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-6

Ерфан Є.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7342-6174>

Eva Erfan

Uzhhorod National University

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ В СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

EFFICIENCY OF ELECTRONIC SERVICES IN THE TAX ADMINISTRATION SYSTEM

Анотація. У статті досліджено ефективність функціонування електронних сервісів у системі податкового адміністрування України в умовах цифровізації та євроінтеграції. Визначено ключові етапи розвитку електронних сервісів ДПС, здійснено порівняльний аналіз міжнародного досвіду та сучасного стану цифрових інструментів, що застосовуються у фіскальній сфері. Особливу увагу приділено міжнародним стандартам як складовим міжнародної податкової прозорості. Визначено виклики, які уповільнюють подальший прогрес, запропоновано перспективні напрями цифрової трансформації податкової системи України, зокрема в частині впровадження інноваційних технологій, кібербезпеки, інтеграції даних та навчання персоналу. Наведено пропозиції щодо вдосконалення електронного адміністрування податків відповідно до європейських підходів.

Ключові слова: податкове адміністрування, цифровізація, податкові системи, інтеграція, ЄС, податкове навантаження, електронні сервіси, глобалізація, цифрова трансформація.

Abstract. Introduction. The article explores the efficiency of electronic services in the Ukrainian tax administration system in the context of digitalization and European integration. In the era of technological transformation, the ability of tax authorities to effectively manage processes via digital tools is of paramount importance for improving tax transparency and compliance. **Purpose.** The purpose of the study is to assess the functionality and effectiveness of digital services implemented by the State Tax Service of Ukraine, determine their role in international cooperation and integration into the European fiscal space, and identify strategic directions for modernization. **Methods.** The study employs methods of comparative analysis, synthesis, legal and institutional review, statistical generalization, and case study analysis to examine the current state and dynamics of electronic tax services. **Results.** The findings indicate that Ukraine has made substantial progress in implementing electronic tax administration tools, including the Taxpayer's e-Cabinet, InfoTAX, and SAF-T UA. The analysis reveals positive trends in user engagement and document processing volumes, aligning Ukraine's fiscal system with OECD standards such as BEPS, CbCR, and CRS. A comparative overview of international practices (e.g., Poland, Estonia, Australia) provides a benchmark for future reform. Moreover, the digital shift has contributed to the reduction of the administrative burden, increased operational transparency, and improved trust between taxpayers and the government. Integration of AI-based analytics and real-time reporting mechanisms is identified as a future opportunity. **Conclusion.** The study highlights the strategic importance of further digital transformation of Ukraine's tax administration through investment in infrastructure, personnel training, and legislative alignment. It emphasizes the need to enhance cybersecurity, interoperability, and automation to ensure sustainable integration into the global tax ecosystem. Strengthening public-private partnerships and ensuring alignment with EU digital policy will further accelerate reform outcomes.

Keywords: tax administration, digitalisation, tax systems, integration, EU, tax burden, electronic services, globalisation, digital transformation.

Постановка проблеми. Цифровізація економіки як глобальний тренд трансформує інституційні основи податкової політики в багатьох країнах світу. Україна, яка перебуває на шляху інтеграції до Європейського Союзу, активно впроваджує електронні сервіси в системі податкового адміністрування. Це відповідає зобов'язанням за Угодою про асоціацію з ЄС та світовим тенденціям у сфері автоматизації публічного управління. Ефективне функціонування таких сервісів не лише спрощує взаємодію між державою та платниками податків, а й зменшує адміністративні витрати, сприяє зниженню податкового навантаження та забезпечує більшу прозорість і підзвітність фіскальної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні українські економісти, зокрема Н. Лагоді-

єнко [1], Л. Марченко [2], А. Новицький [3] та інші, активно досліджують проблематику розвитку електронного податкового адміністрування. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити таких учених, як Ф. Мюллер [4] у своїх дослідженнях він аналізує вплив публічного розкриття податкової інформації на інвесторів, зокрема в контексті звітності по країнах. К. Шедлер [5], його наукові інтереси охоплюють цифровізацію публічного управління, включаючи аспекти електронного урядування, що мають відношення до податкового адміністрування. Попри значну кількість наукових праць, присвячених різним аспектам електронного урядування та цифровізації систем державного адміністрування, питання цифрової трансформації саме податкового адміністрування залишається недо-

статньо дослідженим і потребує подальшого глибокого наукового аналізу.

Метою статті є аналіз ефективності електронних сервісів у податковому адмініструванні України в контексті євроінтеграційних процесів, оцінка їх впливу на адміністрування податків, а також визначення ключових викликів та перспектив подальшої цифрової трансформації податкової служби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація податкового адміністрування є важливим етапом у розвитку сучасних податкових систем, оскільки забезпечує спрощення процедур, зменшення витрат часу та ресурсів, підвищення рівня прозорості й боротьби з ухиленням від сплати податків. Під електронними сервісами податкового адміністрування розуміють сукупність цифрових інструментів, що забезпечують дистанційну взаємодію між платниками податків і податковими органами, включаючи подання декларацій, звітності, сплату податків, отримання довідок тощо.

Поняття «електронне оподаткування» є відносно новим у науковому обігу та трактується дослідниками як комплексна, нормативно врегульована й економічно обґрунтована система автоматизованого адміністрування податків. Вона базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для визначення податкової бази, ведення обліку платників, формування та подання електронної звітності, а також інших процедур, спрямованих на оптимізацію, впорядкування та модернізацію фіскального адміністрування в умовах цифрового розвитку [3].

Теоретичною основою цифровізації є принципи е-урядування, відкритих даних та цифрової довіри. Впровадження цифрових технологій у фіскальну сферу дозволяє перейти від традиційної моделі адміністрування до інноваційної, клієнтоорієнтованої, прозорої, динамічної.

Міжнародний досвід свідчить про ефективність впровадження цифрових інструментів у податкових системах. Так, Естонія є прикладом держави, де понад 95% податкових декларацій подаються онлайн, а середній час на заповнення декларації не перевищує 5 хвилин. Нідерланди та Німеччина демонструють ефективні моделі інтеграції IT-інструментів у національні податкові системи, що дозволяє зменшити витрати на адміністрування та підвищити рівень податкової культури громадян.

В Україні ці процеси лише набирають обертів, але вже сьогодні спостерігається позитивна динаміка в напрямі автоматизації та впровадження інноваційних сервісів, що має важливе значення як для внутрішнього економічного розвитку, так і для досягнення відповідності європейським стандартам податкового адміністрування. Із розвитком інформаційних технологій одночасно зростають соціальні очікування населення щодо оперативного, зручного та якісного отримання публічних послуг. Відповідно, податкові органи, подібно до комерційних структур, повинні адаптуватися до нових інформаційних потоків та забезпечувати постійний контакт із платниками податків. Це необхідно як для ефективного податкового контролю, так і для надання персоналізованих сервісів, орієнтованих на потреби платників.

У рамках цифрової трансформації Державна податкова служба України (ДПС) впровадила низку електро-

нних сервісів, спрямованих на спрощення взаємодії між платниками податків та податковими органами. Поточний рівень цифровізації фіскальної служби України орієнтований на підвищення ефективності процесів адміністрування податків. З цією метою вже запроваджено низку функціональних електронних сервісів.

Зокрема, «Електронний кабінет платника податків» надає доступ до інформації про стан розрахунків з бюджетом, забезпечує комунікацію з податковими органами, дозволяє переглядати облікові дані, подавати заяви та запити, а також здійснювати сплату податків [6; 7].

Додатково функціонують сервіси з доступом до реєстрів (наприклад, дані про взяття на облік, реєстр страхувальників, платників ПДВ та єдиного податку, відомості про РРО та книги ОРО), а також інструмент «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» для перевірки податкової доброчесності контрагентів.

В тому числі, функціонують сервіси «Пульс» для повідомлень про неправомірні дії посадовців, кваліфіковані електронні довірчі послуги, система електронної звітності та механізм подання декларацій громадянами щодо доходів і майнового стану. На рис. 1 та рис. 2 представлено статистичні дані щодо роботи сервісу «Пульс» у січні-грудні 2023 року.

Мобільний застосунок «Моя податкова» забезпечує доступ до основних функцій Електронного кабінету з мобільних пристроїв, Чат-бот «InfoTAX» надає інформацію про стан розрахунків з бюджетом, реєстраційні дані та інші відомості. Окреме значення має Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс (ЗІР), що містить оновлену базу знань, нормативні документи та зміни в законодавстві. За даними ДПС, у період з січня по серпень 2023 року було опрацьовано понад 315,5 млн документів, надісланих в електронному вигляді від 2,09 млн суб'єктів господарювання [9].

Крім того, частину послуг, пов'язаних із податковим адмініструванням, платники податків можуть отримати через платформу «Дія». Зокрема, вона забезпечує доступ до реєстраційної та облікової інформації платника, даних про банківські рахунки і поточний стан розрахунків із бюджетом. Також через портал можливо отримати витяги з Державного реєстру фізичних осіб щодо отриманих доходів та сплачених з них податків, подати декларації фізичних осіб-підприємців, у тому числі платників єдиного податку третьої групи, які користуються спеціальними умовами оподаткування відповідно до Податкового кодексу України, переглянути раніше подані декларації, а також здійснити сплату податків і єдиного соціального внеску Офіційний веб портал Дія. Бізнес національного проекту [10].

Ці дані свідчать про активне використання електронних сервісів платниками податків, що сприяє підвищенню ефективності податкового адміністрування та зменшенню адміністративного навантаження.

Ефективна цифровізація податкового адміністрування в Україні неможлива без врахування міжнародного досвіду та вимог, зокрема таких, як Стандарти автоматичного обміну податковою інформацією (CRS), звітності по країнах (CbCR), а також принципів BEPS. Їх імплементація в Україні відбувається в умовах прагнення до гармонізації з податковими практиками Європейського Союзу. Запровадження цих стандартів спрямоване на запобігання ухиленню від оподаткування, забезпечення глобального контролю за трансфертним



Рис. 1. Регіон органу ДПС з яким пов'язана інформація, що надійшла на сервіс «Пульс» у січні-грудні 2022 року (всього – 3 053)

Джерело: складено автором на основі [8]

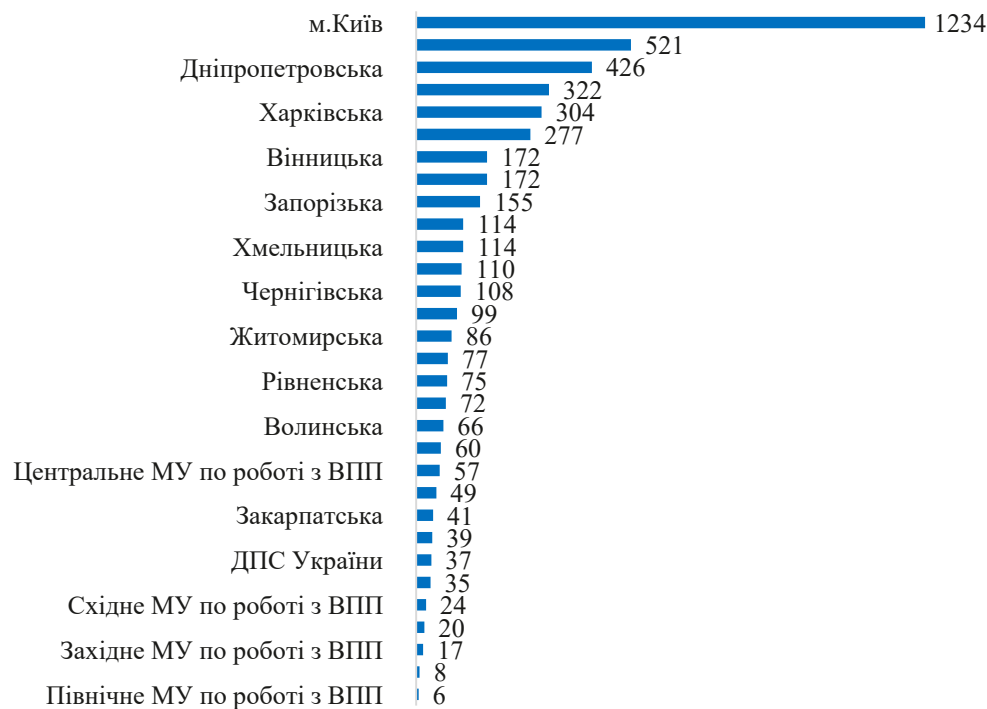


Рис. 2. Регіон органу ДПС з яким пов'язана інформація, що надійшла на сервіс «Пульс» у січні-грудні 2023 року (всього – 4 897)

Джерело: складено автором на основі [8]

ціноутворенням та формування єдиного підходу до звітності великих компаній. І це є важливим кроком до інтеграції податкової системи України у європейський податковий простір та створює інституційні передумови для забезпечення прозорості фіскальної політики.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у звіті Tax Administration 2023 зазначає, що понад 85% фізичних осіб та 95% компаній у країнах-

учасниках подають податкову звітність в електронному форматі. Це свідчить про загальносвітовий тренд на повну цифровізацію податкових процедур [11].

Країни ЄС активно впроваджують цифрові інструменти адміністрування, наприклад у Польщі впроваджено Національну систему електронних розрахунків (KSeF), яка автоматизує обмін електронними рахунками-фактурами, у Іспанії – чат-бот із питань ПДВ на основі штуч-

ного інтелекту, а Португалія увела мобільний додаток e-Fatura з можливістю сканування QR-кодів рахунків [2].

Податкове адміністрування охоплює не лише облік і звітність, але й проведення перевірок, що в умовах технологічного прогресу зумовлює необхідність пошуку нових, більш ефективних форм взаємодії між податковими органами та платниками податків. Мексика використовує біометричну ідентифікацію платників податків, а електронні підписи представників юридичних осіб проходять перевірку за допомогою процедур ідентифікації особи, зокрема через системи підтвердження особи та біометричну акредитацію. Австралія – попереднє заповнення декларацій та використання моделей ризику для запобігання шахрайству.

В Україні вже впроваджено низку подібних інструментів, зокрема систему SAF-T UA для електронного аудиту (з 2023 р.), мобільний застосунок «Моя податкова», чат-бот InfoTAX. Це створює інституційну основу для подальшої адаптації до європейських стандартів.

Таким чином, Україна, наслідуючи кращі міжнародні практики, має значний потенціал для цифрової трансформації фіскального простору, що стане основою для прозорого, ефективного та справедливого податкового адміністрування в умовах глобалізації.

Незважаючи на значні досягнення у сфері цифровізації податкового адміністрування в Україні, існує низка викликів, які уповільнюють подальший прогрес. Серед них варто виокремити обмеженість фінансування цифрових проєктів, фрагментованість IT-інфраструктури, недостатній рівень цифрових навичок серед працівників податкових органів, а також потребу у гармонізації національного законодавства із стандартами цифрового оподаткування ЄС.

Експерти вказують, що лише системне навчання персоналу, оновлення технічної бази та залучення новітніх технологій – таких як API, блокчейн, Big Data, цифрова ідентифікація (біометрія, голос) – дозволять забезпечити повноцінне функціонування сучасного податкового адміністрування. При цьому цифровізація повинна розглядатися як стратегічна інвестиція, здатна забезпечити в довгостроковій перспективі скорочення

адміністративних витрат, зростання податкових надходжень і підвищення прозорості.

На нашу думку перспективними напрямками цифрового розвитку фіскальної системи України є:

- створення єдиного інтегрованого цифрового порталу взаємодії бізнесу і фіскальних органів;
- впровадження електронного аудиту в режимі реального часу (SAF-T UA);
- автоматичне нарахування податків на основі даних з банківських та облікових систем;
- розширення функціоналу сервісу «Дія» для повного адміністрування податків для ФОП і ТОВ;
- інституціоналізація боротьби з тіньовою економікою через цифрові сервіси аналізу ризиків.

Таким чином, майбутнє податкової системи України полягає у подальшій цифровій трансформації, що передбачає не лише автоматизацію процесів, а й кардинальну зміну принципів адміністрування – від реактивної моделі до проактивної, де держава виступає не контролером, а цифровим партнером платника податків.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрові сервіси у сфері податкового адміністрування є потужним інструментом модернізації фіскальної системи України. Їх ефективне функціонування сприяє підвищенню податкової дисципліни, зменшенню адміністративного навантаження, адаптації податкової системи до європейських стандартів і забезпеченню економічного розвитку в умовах глобалізації.

Таким чином, використання електронних сервісів дозволяє реалізувати принципи прозорості, відкритості та доступності публічних послуг, що, своєю чергою, формує довіру до державних інституцій. Водночас важливо враховувати необхідність подальших інвестицій у розвиток IT-інфраструктури, підвищення цифрової грамотності працівників податкових органів та забезпечення кібербезпеки, а також адаптувати міжнародні практики щодо електронного аудиту та автоматичного обміну інформацією. Такі заходи сприятимуть підвищенню ефективності адміністрування прямих і непрямих податків, зокрема податку на прибуток і корпоративного податку, а також гармонізації податкової системи України із вимогами ЄС.

Бібліографічний список:

1. Лагодієнко Н., Якушко І. Розвиток системи оподаткування в умовах цифрової трансформації національної економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 5(40) URL: <https://www.proquest.com/openview/99b5c08bb29fbf90cb3bflcafcf2acd4/1?cbl=7080575&pq-origsite=gscholar> (дата звернення: 19.04.2025)
2. Марченко Л. Діджиталізація системи податкового адміністрування в Україні з урахуванням досвіду розвинених країн світу. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 4. С. 127–134. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.127> (дата звернення: 19.04.2025)
3. Новицький А., Мельник П., Долгих О., Ріппа С. Електронне оподаткування: сутність та перспективи розвитку : монографія / за ред. П. В. Мельника. Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2010. 332 с.
4. Müller F. (2024). How do investors value the publication of tax information? Evidence from the EU's country-by-country reporting. *Contemporary Accounting Research*. Retrieved from. URL: <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/67581/>
5. Schedler K. & Summermatter L. (2007). Customer orientation in electronic government: Motives and effects. *Government Information Quarterly*, 24(2), 291–311. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.11.002>
6. Електронні сервіси. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist/-elektronnyiservisi>
7. Електронні сервіси, розміщені на офіційному веб порталі ДПС. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist/-elektronnyi-servisi/elektronni-servisi/>
8. Статистичні дані щодо роботи сервісу «Пульс» у 2023 році. URL: https://tax.gov.ua/others/puls/-statistichni-dani-2023?utm_source (дата звернення: 19.04.2025)
9. Державна податковаслужба України. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist/-regulyatorna-politika/-zviti-pro-vidstejenya-rez/arhiv/2023-rik/78429.html?utm_source (дата звернення: 19.04.2025)
10. Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/opodatкування/podatkovy-poslugi-v-dii> (дата звернення: 19.04.2025)
11. Digital transformation journeys. Tax Administration 2023. Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. OECD, Paris, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-2023_900b6382-en/full-report.html (дата звернення: 19.04.2025)

References:

1. Lahodiienko N, Yakushko I. (2021) Rozvytok systemy opodatkuvannia v umovakh tsyfrovoy transformatsii natsionalnoi ekonomiky [Development of the taxation system in the context of digital transformation of the national economy]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky – Finansovo-kredytna diialnist: problems of theory and practice*, vol. 5(40), pp. 378–388. Available at: <https://proquest.com/openview/99b5c08bb29fbf90cb3bflcafcf2acd4/1?cbl=7080575&pq-origsite=gscholar> (accessed April 19, 2025)
2. Marchenko L. (2022) Didzhitalizatsiia systemy podatkovoho administruvannia v Ukraini z urakhuvanniam dosvidu rozvy-nenykh krain svitu [Digitalisation of the tax administration system in Ukraine based on the experience of developed countries]. *Eko-nomichnyi analiz – Economic analysis*, vol. 32 (4), pp. 127–134. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.127>
3. Novytskyi A., Melnyk P., Dolhykh O., Rippa S. (2010) Elektronne opodatkuvannia: sutnist ta perspektyvy rozvytku : monohrafiia [Electronic taxation: essence and prospects of development : monograph]. Irpin : Natsionalnyi universytet DPS Ukrainy, 332 p. (in Ukrainian)
4. Müller F. (2024). How do investors value the publication of tax information? Evidence from the EU's country-by-country reporting. *Contemporary Accounting Research*. Retrieved from. Available at: <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/67581/> (accessed April 19, 2025)
5. Schedler K., & Summermatter L. (2007). Customer orientation in electronic government: Motives and effects. *Government Information Quarterly*, 24(2), 291–311. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.11.002> (accessed April 19, 2025)
6. Elektronni servisy. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy [Electronic services. State Tax Service of Ukraine]. Available at: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/elektronnyiservisi> (accessed April 19, 2025)
7. Elektronni servisy, rozmishcheni na ofitsiinomu veb portali DPS. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy [Electronic services available on the official website of the State Tax Service. State Tax Service of Ukraine]. Available at: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/elektronnyi-servisi/elektronni-servisi-/> (accessed April 19, 2025)
8. Statystychni dani shchodo roboty servisu “Puls” u 2023 rotsi [Statistical data on the Pulse service in 2023]. Available at: https://tax.gov.ua/others/puls-/statistichni-dani-2023?utm_source (accessed April 19, 2025)
9. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy [The State Tax Service of Ukraine]. Available at: https://tax.gov.ua/diyalnist-/regulyator-na-politika-/zviti-pro-vidstejennya-rez/arhiv/2023-rik/78429.html?utm_source (accessed April 19, 2025)
10. Diia. Biznes [Action. Business]. Available at: <https://business.diia.gov.ua/cases/opodatkuvanna/podatkovy-poslugi-v-dii> (accessed April 19, 2025)
11. Digital transformation journeys. Tax Administration 2023. Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. OECD, Paris, 2023. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-2023_900b6382-en/full-report.html (accessed April 19, 2025)

Стаття надійшла до редакції 20.04.2025

УДК 339.976.2

JEL F01

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-7

Кальченко Т.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародного менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8804-5582>

Tymur Kalchenko

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Олійник В.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4384-4599>

Viktoriia Oliinyk

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Фурсова О.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7225-3953>

Olena Fursova

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

АМЕРИКАНО-КИТАЙСЬКА ТОРГОВЕЛЬНА ЕСКАЛАЦІЯ

US-CHINESE TRADE ESCALATION

Анотація. Представлене в статті дослідження демонструє причини, закономірності і наслідки торговельно-економічного конфлікту, що розгортається в поточний час між США та Китаєм. Показано, що як США, так і Китай на сьогодні повинні постійно доводити лідерські амбіції, стверджуючи власний авторитет в регіональному і глобальному контекстах. В цьому сенсі робиться висновок про те, що майбутній розвиток торговельних ринків буде безпосередньо залежати від результативності торговельно-економічного конфлікту між США та Китаєм, а це, в свою чергу, вже сьогодні значно динамізувало турбулентність біржових індексів, ключових валют, цін на сировинні товари. Встановлено, що внаслідок проголошеної новою адміністрацією США тарифної ескалації, Китай не тільки вдався до дзеркальної відповіді, але і почав формувати регіональну антиамериканську коаліцію.

Ключові слова: торговельна політика, тарифна ескалація, протекціонізм, залежність, результативність, конфліктність.

Abstract. Introduction. The research presented in the article demonstrates the causes, patterns and consequences of the trade and economic conflict currently unfolding between the USA and China. The purpose of the article was to study the specifics of the current phase of trade conflicts between the USA and the PRC and to determine the current and prospective consequences of tariff excavations for both regional and global development. Research methods include the active involvement of synthetic, retrospective analysis, the method from the general to the specific, etc. **Results.** It is noted that for both countries, a similar course of events is forced and entails not so much advantages as significant risks and threats. It is shown that both the United States and China today must constantly prove their leadership ambitions, asserting their own authority in regional and global contexts. But, as studies have shown, both countries, in addition to obvious leadership ambitions and economic potential, are characterized by significant problems in the development of the domestic market, from inflation and debt burden in the US to the crisis of overproduction and investment disincentives in China. It is determined that precisely because of this, countries have long tried to avoid a direct clash of interests and maneuver within the existing field of alternatives. It is established that as a result of the tariff escalation announced by the new US administration, China not only resorted to a mirror response, but also began to form a regional anti-American coalition with its subsequent expansion to the European continent. **Conclusion.** In this context, it is concluded that the future development of trade markets will directly depend on the effectiveness of the trade and economic conflict between the USA and China, and this, in turn, has already significantly dynamized the turbulence of stock indices, key currencies, and commodity prices. Thus, the author shows that, without achieving full globalization, trade markets are fragmenting and regionalizing again. And national governments are increasingly resorting to simplified autarkic models of protectionist regulation, implementing a model of restoring economic sovereignty and self-sufficiency.

Keywords: trade policy, tariff escalation, protectionism, dependence, effectiveness, conflict.

Постановка проблеми. Економічна нестабільність і турбулентність значно обмежують поле маневру можливих стратегічних дій щодо посилення глобальних конкурентних позицій. І чим більш технологічними і розвинутими є сучасні ринки, зокрема фінансовий, інвестиційний, інформаційний, тим більш простішими стають засоби економічного тиску на товарних.

Як природа ринків, так і поведінка учасників на них майже не змінилися протягом століть. Домінує право сильного, панують подвійні стандарти, економічна доцільність поступається примітивним поточним інтересам. При чому, що характерно рішення приймаються спонтанно, без належного обрахування, обґрунтування і мотивування. І така безвідповідальність породжує хаос, сумніви у існуванні будь-яких правил і норм поведінки, формує егоїстичні і безвідповідальні цілі і стратегії на локальному, регіональному чи глобальному рівнях.

В даному контексті важливим є наголос саме на впорядкуванні торговельного обміну, адже в глобальних умовах, відмова від рівноцінної і взаємовигідної торгівлі може призвести до руйнівних наслідків і системних криз. Як свідчить досвід, одна необережна дія може викликати ланцюгову реакцію і спровокувати колапс. А відновити минулий баланс сил, пропорцій і інтересів завжди набагато складніше і витратніше.

Відомо, що торговельні війни і конфлікти дуже часто передують безпосереднім зіткненням цивілізацій чи країн. Головним мотивом завжди виступає бажання змусити іншу сторону виконувати правила, які формує ініціатор. І якщо раніше, внаслідок, обмеженості економічних процесів, торговельні конфлікти носили обмежений, локалізований характер, то в глобальних умовах до них залучаються майже всі учасники ринків, навіть моноекспортери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій В більшості публікацій, зокрема в працях Поручника А., Лук'яненка Д., Діденка С. розглядається лише загальний контекст глобальних економічних протиріч і конфліктів.

Зокрема, Лук'яненко Д.Г., Поручником А.М. [1] робиться наголос на все зростаючій відкритості ринків, прогресивності і високій технологічності розвитку товарних ринків, що з часом елімінує можливу конфліктність і започатковує принципи справедливої конкуренції. Діденко С. [2] виділяє можливі кордони можливих торговельних конфліктів, проте детально не зупиняється на їх протіканні. В той же час Хантінгтон С. [5] безпосередньо стверджує про загрозу міжцивілізаційних зіткнень, проте дає лише загальну характеристику конфліктів, не вдаючись до деталей протікання торговельних війн, які можуть передувати іншим глобальним катаклізмам. Ідеї С. Хантінгтона поділяє ще один вчений Уолтс К., [6] який вважає, що американське монопольне становище на ринках у поточний час є доволі сумнівним, що з часом виникнуть можливі точки напруги, зокрема визріває потужний конфлікт з Китаєм, проте його деталі і умови протікання повною мірою не висвітлені. Таким чином, можна констатувати, що окремі прояви торговельних війн лишаються майже не дослідженими з огляду причин, характеру їх протікання та наслідків.

Мета статті полягає у дослідженні специфіки сучасної фази торговельних конфліктів між США та КНР та визначенні поточних та перспективних наслід-

ків тарифних ескалацій як для регіонального, так і глобального розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема запуску механізму глобального торговельного конфлікту стає доволі драматичною на сьогодні. Вона не омине жодну країну чи регіон, перед якими постане жорсткий вибір – в якій коаліції знаходитися, яким чином здійснювати маневрування, як зберегти національний економічний суверенітет тощо.

Зрозуміло, що як поточна політика США, так і Китаю орієнтується на постійне доведення лідерського статусу. І в першу чергу це стосується економічної сфери. Але в першому випадку, амбіції не відповідають можливостям, а у другому можливості не відповідають амбіціям. Іншими словами, США вже не можуть бути лідером, а Китай ще повноцінно для цього не є готовим.

І останній був би цілком задоволений другорядними ролями, накопичуючи потенціал та політичну вагу, проте експромтні дії нової адміністрації США змусили його відповідати і залучитися до торговельної війни. Адже згода з волонтаристськими податями була б підтвердженням неспроможності Китаю конкурувати на глобальних ринках і істотно б підірвала його імідж, в першу чергу в Африці та Латинській Америці. Ескалаційна фаза стартувала з кумулятивного започаткування 145% податі на імпорту товарів з Китаю. Доволі показово, що її розмір зріс у п'ять разів (причому останні чотири підвищення припали на квітень 2025 р.) Отже є всі підстави стверджувати їх економічну необґрунтованість.

КНР у відповідь двічі підняв податі на товари з США. Вочевидь головною метою нової адміністрації США є змусити американський бізнес перенести виробництво у США. Метою ж Китаю – цьому опиратися і позбутися залежності від торгівлі з США. Крім того, останній почав активні консультації щодо створення спочатку регіональної (з включенням В'єтнаму, Малайзії, Камбоджі, Японії, Південної Кореї), а потім і транс регіональної (з включенням ЄС) антиамериканських коаліцій.

При цьому особливий інтерес до поглибленої співпраці з КНР виказала Німеччина. Адже, започатковані мита у розмірі 20% на європейський імпорту будуть мати катастрофічні наслідки для економіки Німеччини, адже тільки вони одні можуть призвести до падіння ВВП країни на 1,5%.

В останні роки річний приріст ВВП ФРН коливається поблизу нуля: у 2023 р. падіння склало 0,3%, за результатами 2024 р. – -0,1%, у 2025 р. були сподівання на зростання у 0,4%. Отже, стійке падіння німецької економіки є неминучим. І це без урахування групових ефектів, адже остання сильно залежить не тільки від експорту до США, але і до інших країн, а зниження цін на світових ринках, що стане результатом започаткованих податей, може призвести до додаткових втрат економіки ФРН. Цінні папери німецьких компаній вже відреагували суттєвим падінням: акції Adidas впали на 10%, Puma втратила біля 9,3%, Volkswagen – 1,5%, BMW – 1,37%, Mercedes-Benz – 2,06%. Значне здешевлення продемонстрували і Siemens, SAP, BASF, а також інші німецькі компанії [2].

Таким чином, торговельні ринки знов фрагментуються і регіоналізуються. При цьому, як США, так і Китай, намагаються нав'язати власні правила, принципи і умови економічної діяльності.

Обидві країни, не дивлячись на глобальний статус і геоекономічні амбіції підійшли до чергової стадії торговельного конфлікту не підготованими. Тільки проголошені плани започаткувати тарифну ескалацію одразу ж обвалили більшість світових індексів ділової активності.

Першою шок відчувала на собі Азія, японський індекс Nikkei 225 впав на 6%, австралійський ASX 200 – на 4%, південнокорейський KOSPI – на 4,7%, австралійський S&P/ASX 200 – на 4,23%, до 7343,3 пункти.

Індекси ж Китаю втратили 7,3–10,8%. Індекс шанхайської фондової біржі Shanghai Composite знизився на 10,79% – до 1777,37 пунктів, поновивши рекорд травня 1995 р., гонконгський Hang Seng та тайванський TAIEX впали приблизно на 10 % [3]. Акції китайських компаній в Гонконзі також значно подешевшали, зокрема: індекс Hang Seng China Enterprise зменшився на 13,75%. В тому числі, акції Lenovo Group в Гонконзі впали в ціні на 28,9%, Alibaba – на 22,1%, JD – на 21,9%, Xiaomi – на 18,2%.

Наступною негативною динаміку продемонструвала Європа: у Великобританії FTSE-100 впав приблизно на 6%, німецький DAX – майже на 10 %, французький CAC-40 – на 7%, загальноєвропейський STOXX 600 – на 5,8%.

Після початку торговельного дня у Північній Америці, стрімко обвалилися S&P 500 – на 4,7%, NASDAQ Composite – на 5,2%, Dow Jones Industrial Average – на 4,5%. Також стрімку негативну динаміку продемонстрували і акції компаній Apple (-7,1%), Nvidia (-8,1%) і Tesla (-10,5%) [3].

Таким чином, падіння біржових і корпоративних індексів, що було викликано започаткованими імпортерами тарифами, характеризується, як одне з найглибших з часів 2020 р., проте деякі біржові аналітики вважають, що за своїм масштабом подібний обвал може наблизитися до катастрофи 2008 р.

Щоправда, відтермінування на 90 днів введення нових імпортерських податків для більш ніж 75 країн, одразу ж позначилося на зростанні індексів АТР. Індекс Шанхайської фондової біржі заклався на відмітці 3223,64, додавши 1,16%, індекс Шеньчженської фондової біржі – на 1868,9 (плюс 2,46%), Hang Seng – на 20681,78 (плюс 2,06%), південнокорейський KOSPI – на 2445,06 (плюс 6,6%), австралійський S&P/ASX 200 – на 7709,60 (плюс 4,54%) і японський Nikkei 225 – на 34609 (плюс 9,13%) [4].

Започаткована тарифна ескалація сталася в період, коли Китай переживає доволі складний етап пошуку нових стратегічних орієнтирів і пріоритетів розвитку.

Зокрема, китайське економічне зростання, що тривало протягом 40 років і зробило країну однією з найкрупніших економік світу, за думкою аналітиків The Wall Street Journal, добігло кінця. Відмічено, що протягом десятиліть позитивний тренд економічного розвитку дозволяв здійснювати масштабні інвестиційні проекти у виробнично-інфраструктурній галузі. Проте на сьогодні, ця модель себе вичерпала, адже в Китаї закінчуються можливості для розширення інфраструктури, а інвестиційна окупність стрімко знизилася. При чому ознаки проблем, що накопичилися, простежуються навіть у віддалених провінціях, зокрема у Юньнань на південному заході КНР, де нещодавно було проголошено про наміри витратити десятки мільйонів доларів на будівни-

цтво нового карантинного об'єкту в межах боротьби з пандемією COVID-19 розміром у три футбольних поля, не дивлячись на те, що Китай зупинив політику нульового COVID декілька місяців тому [2].

Окрім непотрібних і необґрунтованих витратних схем китайська економіка зіткнулася з несприятливою демографічною ситуацією та розривом, що зростає з США та їх союзниками, що також загрожує подальшому притоку інвестиційних коштів до країни.

За даними МВФ, зростання ВВП Китаю в найближчі роки буде складати нижче 4%, що складає менш, ніж половину цього показника в останні чотири десятиліття. Лондонська Capital Economics вважає, що трендове зростання Китаю уповільниться з 5% у 2019 р. до 3% і впаде до 2% у 2030 р. [3].

За таких показників Китай не буде спроможним досягти поставленої мети подвоїти розмір економіки до 2035 р.

Деякі фахівці вважають, що уповільнення економічного зростання КНР може перетворитися у затяжну стагнацію, що подібна тій, яку Японія й досі відчуває з 1990-х рр., коли криза на ринку нерухомості призвела до багаторічної дефляції. Така ж проблема унаочнюється і в Китаї, де, відповідно дослідженню Південно-Західного університету фінансів і економіки Китаю, у 2018 р. кожна п'ята квартира в містах країни, чи не менше 130 млн. одиниць не були зайнятими. У зв'язку з падінням попиту і зростанням інфляції значна кількість забудовників в КНР опинилися на межі банкрутства.

За думкою економістів, найочевиднішим вирішенням поточних економічних проблем Китаю став би перехід на розвиток споживчих витрат і сфери послуг, що допомогло б створити більш збалансовану економіку, яка б відповідала західним стандартам [6, с. 53].

За даними Світового банку, споживання домогосподарств в КНР складає лише біля 38% ВВП, що відносно замало у порівнянні з 68% в США. На сьогодні ж китайська економіка продовжує працювати в борг. За даними Банку міжнародних розрахунків, загальний борг, в тому числі борг різних рівнів уряду і державних компаній зріс майже до 300% ВВП Китаю за станом на 2022 р., перевищивши рівень США і підвищившись з менш ніж 200% у 2012 р. При цьому більшу частину боргу взяли на себе китайські міста. За даними МВФ, обмежені у власних можливостях брати позики на пряму для цілей фінансування проектів, вони вдалися до механізмів позабалансового фінансування, чий борг, як очікується досягне біля 9 трлн. дол. у 2025 р.

США в поточний час також не демонструють потенціалу стійкого та стабільного зростання, потерпаючи від інфляційного навантаження і значного розміру внутрішньої заборгованості, що гальмує розвиток і створює додаткові ризики.

Релокація бізнесу всередину країни звичайно могла б позначитися на позитивному тренді поступового відновлення і оживлення економічного комплексу, але, підкреслимо, у довготривалій перспективі. На сьогодні ж, в контексті проголошеної активної фази торговельної війни актуалізується ціла низка критичних питань, з яких самими очевидними і найпростішими є наступні:

1) *вартість переносу*, адже релокалізація виробництва є доволі витратним бізнесом;

2) *логістика* в умовах мережевізації і активного започаткування горизонтальних зв'язків відіграє клю-

чову роль задля формування вартісних параметрів. І перенос «фінального» заводу призведе до значного розтягування ланцюжка постачань, чие плече зростає як за часом, так і за відстанню. При тому, що розвиненість інфраструктури Китаю є набагато більш довшеною, ніж у США;

3) *персонал*. Складність полягає у відсутності потрібної кількості фахівців, а заробітна платня в США є набагато вищою. Тобто у релокантів виникне потреба платити більше за більш низький кваліфікаційний рівень праці;

4) *собівартість*. Все вище згадане вплине і на вартісні параметри, які зроблять продукцію з США неконкурентоспроможною, при тому, що Китай буде зберігати лідерські позиції в світі [5, с. 156].

Висновки. Таким чином, можна зробити висновки, що торговельна війна, що розгортається зараз між США та КНР навряд чи принесе вагомї переваги обом залученим сторонам. Навпаки, кожна з країн тільки погіршить власні конкурентні позиції і понесе додаткових втрат.

В цілому ж тарифна ескалація безсумнівно призведе до уповільнення глобального розвитку. Створення нових виробничих потужностей в США, перебудова світових логістичних ланцюжків потребуватиме багато часу, отже немає підстав сподіватися на швидке відновлення ринків, а період низьких цін на сировину затягнеться. Зокрема, вартість барелю нафти марки Brent у квітні 2025 р. вже доходила до позначки нижче 65 доларів.

Неминучим буде і процес інфляційного стиску. Впоратися з наслідками галопуючого торговельного протекціонізму одними лише монетарними інструментами буде неможливо, тому що для підтримки національних економік провідні центробанки будуть змушені тримати ставки на низькому рівні.

До того ж, вочевидь буде спостерігатися процес зниження інвестиційної активності і зростання соціальної напруги на фоні зниження купівельної спроможності і зростання видатків для малого та середнього бізнесу. Тому закономірно зросте попит на золото і нерухомість, не втратять актуальності й акції не сировинних секторів (зокрема, споживчого)

Бібліографічний список:

1. Глобальна економіка: підручник / А.М. Поручник та ін.; за ред. Д.Г. Лук'яненка. Київ : КНЕУ, 2015. 588 с.
2. Діденко С. Глобальна економіка: парадокси поточних тенденцій та прогноз. URL: <https://ua.news.ua/money/globalnaya-ekonomika-paradoksy-tekushhyh-tendentsiy-y-prognoz> (дата звернення: 8.04.2025).
3. Китай у відповідь підвищує мита на американські товари до 84% – Міністерство фінансів. URL: <https://radiosvoboda.org/a/news-kytay-myta-ssha-84-vidsotky/33378446.html> (дата звернення: 10.04.2025).
4. США запровадили 104% мита проти Китаю – Білий Дім. URL: <https://rbc.ua/rus/news/ssha-zaprovadili-104-mita-proti-kitayu-biliy-1744132248.html> (дата звернення: 10.04.2025).
5. Samuel P. Huntington. Who Are We? The Challenges to America's National Identity. New York: Simon & Schuster, 2004. 428 p.
6. Waltz K. Globalization and American Power. *The National Interest*, 2020, Spring. P. 49–56.

References:

1. Lukyanenko D. H., Poruchnik, A. M. (2015). *Hlobalna ekonomika* [Global economy]. Kyiv: KNEU, 588 p. [in Ukrainian]
2. Didenko S. *Hlobalna ekonomika: paradoksy potochnykh tentenzii ta prohnnoz*. URL: <https://ua.news.ua/money/globalnaya-ekonomika-paradoksy-tekushhyh-tendentsiy-y-prognoz> (accessed 8.04.2025).
3. *Kytai u vidpovid' pidvyshue myta na amerykanski tovary do 84% – Ministerstvo finansiv* [China increases duties on American goods up to 84% – Finance ministry]. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-kytay-myta-ssha-84-vidsotky/33378446.html> (accessed 10.04.2025).
4. *SSA zaprovadyly 104% myta proty Kutayu – Bilyi Dim* [USA initiated the implementation 104% duties on Chinese goods – the White House]. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ssha-zaprovadili-104-mita-proti-kitayu-biliy-1744132248.html> (accessed 10.04.2025).
5. Samuel P. Huntington (2004). *Who Are We? The Challenges to America's National Identity*. New York: Simon & Schuster, 428 p.
6. Waltz K. (2020). *Globalization and American Power*. *The National Interest*, Spring. P. 49–56.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2025

УДК 658:338

JEL M42

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-8

Краєвський В.М.

доктор економічних наук, професор,
декан факультету податкової справи, обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3513-3666>

Volodymyr Kraievskyi
State Tax University

Міщенко Т.М.

кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6740-0581>

Tetiana Mishchenko
State Tax University

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ У ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ТА ШАХРАЙСТВУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

INTERNAL AUDIT IN COUNTERACTING CORRUPTION AND FRAUD IN THE PUBLIC SECTOR OF UKRAINE

Анотація. В статті визначено, що кардинального вирішення потребує питання протидії корупції в державних органах, оскільки фінанси бюджетної сфери є привабливим об'єктом уваги шахраїв та корупціонерів, а злочини в цій сфері посідають значну частку в структурі економічної злочинності. Аналіз тлумачень термінів «корупція» та «шахрайство» в міжнародних нормативних документах, вітчизняному законодавстві, в регламентах професійних та громадських організацій, в сучасних словниках економічної і правової термінології дає можливість запропонувати тлумачення поняття «корупція та шахрайство у бюджетній сфері». Обґрунтовано необхідність залучення внутрішніх аудиторів для протидії корупційним проявам та шахрайським схемам, при цьому їх дії повинні фокусуватися: на оцінці заходів внутрішнього контролю; способах управління корупційними ризиками; документуванні та інформуванні керівництва і правоохоронних органів про виявленні підозри або факти. Вважаємо, що запропонований підхід до розуміння ролі внутрішнього аудиту у протидії корупції та шахрайству в органах державного сектора України сприятиме посиленню синергії спільних зусиль з державними антикорупційними органами та інститутів громадянського суспільства для остаточного подолання корумпованих взаємовідносин у сфері публічної влади.

Ключові слова: корупція, шахрайство, внутрішній аудит, корупційні ризики, заходи реагування.

Abstract. The article determines that the issue of combating corruption in state bodies requires a radical solution, since the finances of the budgetary sphere are an attractive object of attention for fraudsters and corrupt officials, and crimes in this area occupy a significant share in the structure of economic crime. Analysis of the interpretations of the terms “corruption” and “fraud” in international regulatory documents, domestic legislation, in the regulations of professional and public organizations, in modern dictionaries of economic and legal terminology provides an opportunity to offer an understanding of the concept of “corruption and fraud in the budgetary sphere”. The results of the study revealed: the dynamics of the perception of corruption by citizens of the country and business; the level of prevalence of corruption in various areas of activity; methods of detecting fraud; units of a state body that have the highest risk of internal corruption and fraud; the dynamics of criminal proceedings related to corruption crimes for the period 2023–2024. It was established that the multifaceted nature of corruption relationships gives rise to the existence of various types, forms, models and causes of corruption, understanding which is necessary for developing effective methods of preventing and overcoming corruption. The need to involve internal auditors to counteract corruption manifestations and fraudulent schemes is justified, since it is they who understand the “weak” points in the activities of a state body and are familiar with the peculiarities of the manifestation of corruption risks and fraud in the budget sector. It has been established that the focus of internal audit should be on assessing internal control measures and methods of managing corruption risks; documenting and informing management and law enforcement agencies about the detection of suspicions or facts. We believe that the proposed approach to understanding the role of internal audit in combating corruption and fraud in public sector bodies of Ukraine will contribute to strengthening the synergy of efforts of state anti-corruption bodies and civil society institutions to finally overcome corrupt relationships in the sphere of public power.

Keywords: corruption, fraud, internal audit, corruption risks, response measures.

Постановка проблеми. Впродовж останнього десятиліття тема корупції і шахрайства у фінансовій сфері не сходить зі шпальт світової та вітчизняної преси і є об'єктом різноманітних аналітико-соціальних досліджень. В корупційні та шахрайські схеми най-

частіше залучаються фінанси бюджетної сфери, адже, саме вони є найбільш сприйнятливими до корупційних ризиків через постійний дефіцит ресурсів для їх запобігання і понесення значних втрат від цих видів злочинів.

Вітчизняна практика свідчить, що кошти бюджетів різних рівнів є привабливим об'єктом уваги фінансових шахраїв та корупціонерів, а злочини в цій сфері посідають значну частку в структурі економічної злочинності. Результати загальнонаціонального опитування «Стан корупції в Україні 2024: сприйняття, досвід, ставлення», проведене в рамках Програми сприяння громадській активності «Долучайся!», свідчить, що з 2021 по 2024 роки зафіксовано суттєве збільшення випадків корупції в кількох ключових бюджетних сферах. Зокрема, громадяни частіше стикалися з корупцією у сфері середньої освіти – з 22% у 2023 році до 29% у 2024 році, хоча цей показник нижчий за 44% у 2021 році. У сфері охорони здоров'я рівень корупції зріс до 26% у 2024 році, порівняно з 24% у 2021 році, хоча свого піку в 39% цей показник досягнув у 2023 році. Випадки корупції у Національній поліції також зросли – з 18% у 2023 році до 25% у 2024 році. Послуги з землекористування зазнали одного з найбільших стрибків – з 14% у 2023 році до 25% у 2024 році. Збільшення випадків корупції зафіксовано також у податковій сфері – з 6% у 2023 році до 13% у 2024 році [23].

Вразливість фінансів бюджетного сектору економіки пояснюється різноманітними та чисельними факторами, які сприяють здійсненню корупції і шахрайства, тому науковці наголошують, що виділити основну причину доволі складно, оскільки вони різняться між собою за інтенсивністю, екстенсивністю впливу, сферою прояву тощо. Водночас, науковці та практики в сфері контролю єдині в думці, що важливим інструментом у протидії корупційним і шахрайським схемам з бюджетними коштами є ефективно організована система внутрішнього аудиту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організації внутрішнього контролю та діяльності з внутрішнього аудиту в державних органах, у її різноманітних проявах, приділяли увагу вчені та науковці-практики, зокрема: Возняк Г. В., Гура В., Копотієнко Т. Ю., Мельниченко Т. С., Овчаренко А. С., Резніченко Г. С., Товкун Л. В., Чекмарьова І. М. та інші вчені. Окремі питання щодо місця визначення податкового аудиту в протидії шахрайству займалися Костенко О. М. [12], Скорик М. О. [13], Савченко А. М. [14] Проте, залишаються недостатньо висвітлені питання щодо ролі внутрішнього аудиту у протидії корупції та шахрайству в органах державного сектору України.

Метою статті є аналіз концептуальних підходів до розуміння корупційних ризиків, визначення основних чинників, що сприяють поширенню шахрайських схем, та розглядаються методи удосконалення системи внутрішнього аудиту як ефективного інструменту протидії корупційним проявам і шахрайству в органах державного сектору України. Особлива увага приділяється ролі внутрішнього аудиту в оцінці заходів внутрішнього контролю, механізмах управління корупційними ризиками, а також процедурі документування підозрілих операцій і взаємодії з правоохоронними органами. Обґрунтовано необхідність розширення функцій внутрішніх аудиторів шляхом інтеграції передових методів аналізу фінансової та нефінансової інформації, що сприятиме виявленню прихованих корупційних схем.

У процесі написання статті використано наукові методи, які базуються на діалектичному методі пізнання явищ і процесів та сукупність загальнонаукових

теоретичних методів дослідження: методи логіки (аналіз, синтез, індукція, дедукція) використані при дослідженні нормативних актів, концепцій, точок зору авторів з питань внутрішнього аудиту; історичний метод застосовувався при дослідженні динаміки проявів корупційних та шахрайських дій в бюджетній сфері; порівняльно-правовий метод використаний при дослідженні міжнародного та вітчизняного регулювання діяльності з внутрішнього аудиту, визначення його ролі у протидії корупційним та шахрайським ризикам з метою запровадження зарубіжного досвіду у вітчизняну практику; метод систематизації використовувався для вивчення та уточнення ключових ознак класифікації форм та видів корупції; методи теоретичного узагальнення і порівняння застосовувалися для дослідження сутності і змісту понять «корупція», шахрайство» для потреб внутрішнього аудиту та формування висновків за результатами проведеного дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для розуміння ролі внутрішнього аудиту у попередженні фактів корупції та шахрайства в державних органах, необхідно уточнити дефініції цих понять, оскільки чітке розуміння їх сутності, ознак, форм, видів допомагає внутрішнім аудиторам виявляти підозри або факти корупції і шахрайства.

Термін корупція (від лат. corrumpere – псувати), в «Словнику іншомовних слів», визначається як «протиправна діяльність, яка полягає у використанні службовими особами їхніх прав і посадових можливостей для особистого збагачення» [22, с. 426]. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» корупція (лат., підкуп) розуміється як «використання посадовою особою свого службового становища з метою особистого збагачення. Підкупність, продажність урядовців і громадських діячів» [1, с. 578]. «Практичний словник синонімів української мови» пояснює корупцію як «продажність, хабарництво, нечесність, деморалізація» [9, с. 183].

Вітчизняну термінологічну базу у сфері запобігання корупції визначено Законом України «Про запобігання корупції», в якому корупція розглядається як «використання особою, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей» [21].

У антикорупційних міжнародних договорах, зокрема у «Цивільній конвенції про боротьбу з корупцією» статтею 2 поняття «корупція» тлумачиться як «прямі чи опосередковані вимагання, пропонування, дача або одержання хабара чи будь-якої іншої неправомірної вигоди або можливості її отримання, що порушують належне виконання будь-якого обов'язку особою, яка отримує хабара, неправомірну вигоду чи можливість мати таку вигоду, або поведінку такої особи» [25].

Вітчизняні науковці розглядають поняття «корупція» по-різному, зосереджуючись на окремих аспектах явища та підходах до її вивчення. І хоча більшість визначень поняття «корупція» достатньо обґрунтовані,

враховують специфічні особливості окремих економічних і соціальних систем, не суперечать одне одному, проте вони нерідко відображають лише окремі сторони об'єкта, що вивчається. Це пояснюється тим, що корупція багатоаспектне соціально-економічне, політичне та моральне явище, що складається з цілого комплексу протиправних дій і неетичних вчинків, а отже, досить складно дати єдине, вичерпне визначення цього поняття, яке б відрізняло корупційні явища від таких, що не є корупційними в усіх випадках.

Багатогранність прояву корупційних взаємовідносин породжує існування різних її видів. Науковці виокремлюють види корупції, які притаманні бюджетній сфері за такими ознаками (Таблиця 1):

Окрім видів корупції науковці виділяють і її форми:

- хабарництво, тобто отримання матеріальної, грошової чи іншої користі за сприяння хабародавцеві чи іншій особі, використовуючи службове становище чи надану владу;

- розкрадання, що передбачає привласнення чужого майна або використання його для забезпечення власних інтересів чи інших осіб, використовуючи службове становище чи надані посадові повноваження;

- шахрайство, або введення в оману юридичних чи приватних осіб задля власної вигоди чи вигоди третіх осіб;

- вимагання, тобто примушування юридичної або приватної особи до надання матеріальних чи нематеріальних цінностей або послуг в обмін на певні дії чи бездіяльність посадовця;

- зловживання, що характеризується використанням влади чи службового становища, чи посадових можливостей для задоволення особистих інтересів чи інтересів інших осіб;

- кумівство, а саме надання переваг, пільг, послуг, грошових коштів, матеріальних чи нематеріальних активів родичам, наближеним особам та ін.;

- інше, пов'язане із використанням службового становища для задоволення власних інтересів чи інших осіб внаслідок використання службової інформації не за призначенням, відмови у її наданні, затримання надходження необхідної інформації, спотворення даних; неправомірного втручання у діяльність інших посадових осіб чи державних органів задля перешкоджання їм виконувати свої службові обов'язки або спонукання їх до прийняття незаконного рішення [4, с. 76].

При вивченні корупції науковці виділяють не лише її види та форми, а ще й моделі, які відображають особливості суспільного життя, історичні витоки становлення країни чи континенту, географічні особливості, специфіку корупційних проявів тощо. Так, автори виділяють західноєвропейську, азіатську, африканську та латиноамериканську моделі корупції (Таблиця 2).

В Україні корупція має свої особливості: зростання політичної корупції; широке залучення у корупційні взаємовідносини працівників правоохоронних органів та судів; тісний зв'язок з економічною злочинністю та «тіньовою» економікою, які стали джерелом зростання масштабів корупції; створення потужних фінансово-політичних груп з кримінальною складовою; проник-

Таблиця 1

Основні види корупції притаманні бюджетній сфері

Ознака виокремлення	Вид	Характеристика
За напрямом корупційних діянь	внутрішня	корупція спостерігається в межах однієї організації чи установи. При цьому і корупціонер, і особа, яка пропонує, чи в якій вимагають певні матеріальні або нематеріальні вигоди, є співробітниками однієї установи
	зовнішня	Корупція передбачає, що домовленість укладається між посадовою та приватною особою.
Залежно від мети хабародавця	прискорювальна	якщо потрібно вирішити певне питання з позитивним результатом),
	гальмівна	коли просять створити перешкоди для вирішення певної справи) або заради «добрих відносин» (зустрічаються випадки, коли ініціатор корупційних взаємовідносин намагається «прикормити», «навести мости» з можливим корупціонером і для цього надає йому матеріальні чи нематеріальні вигоди, послуги тощо)
За ступенем регулярності	епізодична або одинична	виникає рідко: один раз або час від часу
	систематична або інституційна	відбувається постійно, носить регулярний характер
За формою вигоди	обмін послугами	з метою отримання прибутку або зниження витрат.
	в грошовій формі	
За ступенем централізації	децентралізована	хабародавці діють на власний розсуд
	централізована «знизу-вгору»	посадовці нижчих ешелонів влади збирають хабарі й діляться ними з керівництвом
	централізовану «згори-вниз»	керівник встановлює підвищені оклади та видає премії «в конвертах» своїм підлеглим, щоб «купити» їх мовчання про його службові злочини
За сферою прояву	побутова	виникає у взаємовідносинах громадян з державними службовцями чи іншими посадовими особами, які можуть приймати важливі для особи рішення (менеджери різних рівнів, лікарі, вчителі, викладачі тощо).
	ділова	присутня у взаємовідносинах між бізнесом і владними структурами
	корупція верховної влади	виникає у вищих ешелонах влади, коли підкупляють політичних діячів чи депутатів з метою отримання голосів за певний законопроект або з інших причин.

Джерело: складено за [4, с. 75]

Таблиця 2

Моделі корупції

Моделі корупції	Характеристика
Західноєвропейська	характеризується її низьким рівнем, що забезпечується високим рівнем культури і свідомості суспільства, несприйняттям корупції як певної аномалії, що порушує закон.
Азіатська	відзначається соціальним різновидом корупції. Історичний розвиток, традиція та культура породили корупційні відносини, що тісно пов'язані з соціальними взаєминами: родинними, етнічними, корпоративними (корпорації часто стають для працівників сім'єю), земельними тощо.
Африканська	сформувалась за умов неконсолідованої політичної влади, домовленостей та припинення боротьби між фінансово-бюрократичними групами, досягнення олігархічного консенсусу між ними і частиною політичної еліти. При цьому задовольняються лише найголовніші потреби населення задля уникнення соціальних конфліктів і відбувається деградування економіки
Латиноамериканська	характеризується зростанням могутності «тіньового» криміналізованого сектору економіки, який стає державою в державі

Джерело: складено за [4, с. 76]

нення корупції в усі сфери життя суспільства і перетворення її на важливий елемент їх функціонування; формування в суспільстві терпимого ставлення до корупційних проявів і надання переваги неправим методам вирішення своїх проблем тощо.

Для усвідомлення ролі, повноважень і відповідальності підрозділу внутрішнього аудиту при встановленні підозр щодо корупції, крім видів, форм, моделей необхідно розуміти причини її виникнення. Науковці окреслюють надзвичайно широке коло причин виникнення корупції, наголошуючи, що виділити основну причину доволі складно, оскільки вони тісно взаємопов'язані між собою. При цьому, усі вчені поділяють думку, що причин виникнення корупції є досить багато, вони різняться між собою за інтенсивністю та екстенсивністю впливу, сферою прояву тощо. Наприклад, у правовій сфері причинами виникнення корупції можуть бути: недосконалість законодавчої бази, наявність суб'єктивізму у трактуванні нормативних документів, неефективність антикорупційних заходів, лобізм в законодавчих органах тощо; у політичній – нестабільність політичної системи, недосконалість механізму взаємодії різних інститутів влади, зростання кумівства і протекціонізму на всіх рівнях державного управління та в усіх сферах суспільного життя, недостатній рівень участі громадян в державному управлінні тощо; економічній – занепад економіки, зростання інфляції та безробіття, масштабність «тіньової» економіки, монополізація окремих секторів економіки, зловживання бюджетними коштами тощо; інформаційній – непрозорість процесів прийняття та реалізації управлінських рішень, недостатність досліджень корупції в різних сферах її прояву, відсутність необхідної інформації або її спотворення; соціально-культурній – втрата моральних цінностей, зростання соціальної нерівності в суспільстві, наявність кланів, терпиме ставлення до корупції й перетворення її на повсякденну звичку, прийняття корупції як засобу швидшого та легшого вирішення своїх проблем за [4, с. 78].

Шахрайство, у широкому розумінні, відображає обманну діяльність, спрямовану на незаконне збагачення. Це може включати різноманітні форми, від шахрайства в Інтернеті та кредитних карт до шахрайства з використанням особистих даних. Ці дії зазвичай характеризуються маніпуляціями, фальшивими претензіями та використанням підроблених документів з метою досягнення неправомірної вигоди. У контексті пізнання шахрайства слід відмітити, що воно відно-

ситься суто до майнового посягання без зазіхання на інші об'єкти кримінально-правової охорони (наприклад, як здоров'я, безпека громадян тощо).

Статтею 190 Кримінального кодексу України (КК України) визначено, що шахрайство – це заволодіння чужим майном або придбання права на майно шляхом обману чи зловживання довірою [15]. Крім того, стаття 222 КК України тлумачить термін «шахрайство з фінансовими ресурсами», як «надання завідомо неправдивої інформації органам державної влади, органам влади Автономної Республіки Крим чи органам місцевого самоврядування, банкам або іншим кредиторам з метою одержання субсидій, субвенцій, дотацій, кредитів чи пільг щодо податків у разі відсутності ознак злочину проти власності» [15].

Зміст поняття «шахрайство», який законодавець вклав у склад злочину «Шахрайство з фінансовими ресурсами», є значно вужчим, ніж зміст шахрайства як форми заволодіння чужим майном (ст. 190 КК України) [15]. Шахрайство з фінансовими ресурсами відноситься до злочинної діяльності, спрямованої на незаконне отримання фінансових коштів або цінних активів (наприклад, махінації з бухгалтерським обліком, фінансовий обман, відмивання грошей та інші види фінансових злочинів).

Міжнародні нормативні документи, зокрема Глосарій МСППВА визначає шахрайство як «будь-які незаконні дії, що характеризуються обманом, приховуванням або зловживанням довіри. Такі дії не є результатом загрози насилля або використання фізичної сили. Шахрайство здійснюється фізичними або юридичними особами з метою отримання грошових коштів, майна або послуг для ухилення від оплати або неотримання послуг або отримання власної або комерційної вигоди» [17].

В ст. 3 розділу II «Кримінальні правопорушення у сфері шахрайства, що завдає шкоди фінансовим інтересам Союзу» Директиви (ЄС) 2017/1371 Європейського парламенту та Ради від 5 липня 2017 року «Про боротьбу з шахрайством, спрямованим проти фінансових інтересів Союзу, кримінально-правовими засобами» [6] зазначено, що шахрайство, яке завдає шкоди фінансовим інтересам Союзу, становить кримінальне правопорушення в разі умисного вчинення. Цим же документом встановлено перелік дій (бездіяльності), які вважаються шахрайством та завдають шкоди фінансовим інтересам Союзу.

Міжнародна аудиторська компанія “PricewaterhouseCoopers” (далі – аудиторська фірма PwC) тлумачить

шахрайство як навмисний обман з метою розкрадання грошових коштів, майна або законних прав [7, с. 2].

«Конвенція про захист фінансових інтересів Європейських співтовариств, укладена на основі статті К.3 Договору про Європейський Союз» [10] розглядає фінансове шахрайство окремо за видатками і окремо за доходами.

Так, «шахрайство в частині видатків – це навмисна дія або бездіяльність, що стосується:

- використання або надання неправдивих, неправильних або неповних заяв або документів, що мають наслідком незаконне привласнення або неправомірне утримання коштів із загального бюджету Європейських співтовариств або з бюджетів, управління якими здійснюється Європейськими співтовариствами або від їхнього імені;

- нерозголошення інформації у порушення конкретного зобов'язання, що призводить до таких самих наслідків; неправомірного використання таких коштів для інших цілей, ніж ті, для яких вони були призначені.

Шахрайство в частині доходів – це будь-яка навмисна дія або бездіяльність, що стосується:

- використання або надання неправдивих, неправильних або неповних заяв або документів, що мають наслідком незаконне зменшення ресурсів загального бюджету Європейських співтовариств або бюджетів, управління якими здійснюється Європейськими співтовариствами або від їхнього імені;

- нерозголошення інформації у порушення конкретного зобов'язання, що призводить до таких самих наслідків;

- неправомірне використання законно отриманої вигоди, що призводить до тих самих наслідків» [10].

Вітчизняні науковці крім понять «шахрайство», «фінансове шахрайство» наголошують на необхідність виокремлення поняття «фінансове шахрайство в бюджетній сфері», яке має цільову спрямованість на заволодіння бюджетними коштами (розкрадання) шляхом порушення бюджетного законодавства (в окремих випадках без ознак розкрадання). При цьому, зміст фінансового шахрайства в бюджетній сфері пропонують розуміти «як допущені порушення законодавства та бюджетної дисципліни з метою отримання власної вигоди чи третіх осіб, що призвели до втрати / чи недоотримання коштів у бюджет і розкрадання державного і комунального майна» [2, с. 337]. А також тлумачать фінансове шахрайство в бюджетній сфері як «вчинення дій, які порушують бюджетне законодавство для отримання у власне розпорядження бюджетних коштів для нецільового їх використання, що спричиняє недоотримання відповідним бюджетом доходів або спрямування видатків з бюджетів не за цільовим призначенням» [3, с. 83]. Таким чином, фінансове шахрайство з бюджетними коштами можна визначити як сукупність економічних відносин між певним суб'єктом та державою в бюджетному процесі, які вчинюються шляхом обману, або зловживання довірою, а також з використанням службового становища, маючи за мету отримати економічну вигоду.

Термін «фінансове шахрайство у бюджетній сфері» (незаконне привласнення активів, фальсифікація обліку та звітності) застосовується щодо таких дій як хабарництво, фальсифікація, вимагання, крадіжка, розтрата, незаконне привласнення, обман, укривання

фактів. Такі незаконні дії мають матеріальне підґрунтя. Наприклад можуть включати навмисне викривлення фінансової звітності та інших облікових записів, а також незаконне заволодіння майном. Ці дії можуть бути вчинені працівниками державного органу, третьою стороною або двома чи більше учасниками за домовленістю.

Американським соціологом і криміналістом Дональдом Р. Крессі була розроблена гіпотеза, яка визначає умови виникнення шахрайства і більш відома як модель «Трикутник шахрайства», згідно якої для виникнення шахрайства необхідними умовами є:

- тиск (мотивація) – розуміються події, що виникають в установі чи особистому житті посадової особи. Під тиском шахрайства особисті потреби посадової особи стають більш важливі, ніж етика поведінки чи цілі діяльності установи. Тиск є результатом значних фінансових потреб чи проблем. Зокрема це може бути потреба у грошах, бонус або збереження робочого місця, бажання одержати вищу посаду або досягнути кращих стандартів життя;

- раціоналізація – розуміється усвідомлене рішення посадової особи ставити особисті інтереси вище державних потреб, цілей діяльності установи. Шахрай лише «позичає» кошти та/або їх використовує для особистої «мети», вищої, ніж мета установи. При цьому він, як правило, розвиває раціоналізацію своїх дій, щоб почувати себе виправданим («вони зобов'язані мені», «я запозичую гроші», «ніхто не постраждав», «вони б зрозуміли, якби знали мою ситуацію», «це для гарної мети», «всі інші це роблять», «я не отримую ту оплату, якої я вартий») у тому, що він робить. Важливим аспектом раціоналізації є приклад вищого керівництва щодо культури поведінки в установі;

- можливість означає, що посадові особи мають доступ до фінансових ресурсів, товарів та майна, управління системою чи заходів контролю та володіють можливістю для покриття шахрайства. Такі можливості виникають внаслідок відсутності в державному органі надійної системи внутрішнього контролю, розподілу повноважень та відповідальності, слабкості системи управління, перевищення/зловживання службовими повноваженнями [16, с. 77].

Дослідження стану корупції та шахрайства в країні постійно проводяться представниками антикорупційного експертного сектору України, громадськими організаціями, за участі іноземних партнерів, соціологічними компаніями, засобами масової інформації тощо.

Так, на початку 2024 року соціологічною компанією Info Sapiens на замовлення НАЗК та за фінансової підтримки Антикорупційної Ініціативи Європейського Союзу в Україні (EUACI) було проведене експертне опитування щодо оцінки рівня корупції в Україні з метою отримання оцінок щодо змін рівня та поширеності корупції в державі та визначених сферах, реалізації державної антикорупційної політики. За результатами дослідження отримано зріз думок фахівців з питань формування, реалізації та аналізу антикорупційної політики щодо загальних показників сприйняття корупції станом на кінець 2023 року.

Основні результати дослідження свідчать, що:

- політична корупція на найвищому рівні (наприклад, в Уряді чи у Верховній Раді України) є найбільш серйозною проблемою для України – це визнає 86%

експертів, про серйозність проблеми корупції в бізнесі зазначили 80% опитаних; повсякденної побутової корупції – 43%;

– більше ніж половина представників антикорупційного середовища визнають суттєву поширеність корупції (дуже або дещо поширена) – 65%, значення Індексу сприйняття поширеності корупції в Україні (за 5-бальною шкалою) становить 3,86;

– щодо оцінки динаміки рівня корупції, то думки експертів розділилися порівну між тими, хто бачить зростання чи зменшення її рівня: 30% експертів вважають, що він зріс, стільки ж – знизився, ще 36% – не змінився [11].

Також оцінки експертів щодо зміни рівня корупції в Україні у 2023 році суттєво відрізняються від оцінок населення та бізнесу: якщо про зростання рівня корупції говорять 30% представників антикорупційного сектору, то таких серед підприємців – 46%, а серед населення – вдвічі більше (61%); на думку більшості експертів (54%), тенденції, що розвиваються в Україні, дають змогу припустити очікування зниження рівня корупції [11].

У рамках дослідження було розраховано Індекс сприйняття поширеності корупції у сферах (за 5-бальною шкалою) та сформовано загальний рейтинг сфер

щодо рівня поширеності корупції. За оцінками представників експертного антикорупційного сектору до 10 сфер з найвищим рівнем поширеності корупції ввійшли такі сфери (Таблиця 3):

Крім того, за результатами експертного опитування було визначено топ-3 найбільш ефективних напрямів для зменшення рівня корупції: забезпечення невідворотності відповідальності за корупцію (відзначили 47% опитаних); реформування правосуддя (47%); забезпечення автоматизації процедур надання державних послуг (45%), що повністю відповідає заходам, визначеним Державною антикорупційною програмою [11].

Шахрайство є одним із найпоширеніших фінансових злочинів, зокрема в бюджетній сфері про що свідчать статистичні дані, які щорічно публікуються в ЗМІ, Інтернет-виданнях, статистичних дайджестах тощо. Динаміка кримінальних проваджень за ст. 190 КК України «Шахрайство» за період 2013–2024 роки показано в таблиці 4.

За даними Офісу генпрокурора у 2023 році зафіксована аномальна активність шахраїв в Україні. Впродовж 2023 року було відкрито 82 609 кримінальних проваджень за шахрайство (ст. 190 КК України) – найбільше за останні роки. Попри сплеск, лише 18% від цих справ дійшло до суду – вдвічі менше, аніж у

Таблиця 3

10 сфер з найвищим рівнем поширеності корупції в Україні на початок 2024 року

№ в рейтингу	Сфера поширення корупції	Індекс сприйняття поширеності корупції у сферах
1	Митниця (для суб'єктів господарювання)	4,23
2	Військова сфера (використання та розпорядження нерухомим майном і землями, пально-мастильними матеріалами тощо; питання призову, просування військовослужбовців по службі, забезпечення їх житлом)	4,16
3	Публічні закупівлі робіт і послуг з будівництва, ремонту та утримання автомобільних доріг державного та місцевого значення	4,15
4	Архітектурно-будівельний контроль	4,06
5	Надання дозволів та видобування корисних копалин	4,05
6	Лісове господарство	4,04
7	Публічні закупівлі для потреб оборони і національної безпеки, модернізація військової техніки, торгівля зброєю	4,04
8	Судова система (у т.ч., виконання судових рішень)	4,02
9	Земельні відносини, землеустрій	4
10	Публічні закупівлі робіт і послуг з реалізації інших великих інфраструктурних проектів	3,94

Джерело: складено за [11]

Таблиця 4.

Динаміка кримінальних проваджень за ст. 190 ККУ «Шахрайство» за період 2013–2024 роки

Рік	Відкрито проваджень	Надійшло до суду	% кримінальних проваджень, що надійшли до суду
2013	47 142	11 617	24,6
2014	41 963	9 115	21,7
2015	45 904	8 370	18,2
2016	46 019	6 508	14,1
2017	37 014	8 831	23,8
2018	33 290	7 204	21,6
2019	32 358	7054	21,8
2020	26 830	7 399	27,5
2021	23 847	8 027	33,6
2022	32 086	5 778	18,0
2023	82 609	14 838	18,0
8 місяців 2024	51 992	12 572	24,1

Джерело: складено за даними [19]

2021 році (33,6%). Майже 52 тисячі кримінальних проваджень за ст. 190 КК України «Шахрайство» було відкрито за 8 місяців 2024 року. Це на 13% менше, ніж за відповідний період 2023 року. Натомість збільшалося справ, які доходять до суду – 12 572 справи. Це 24,1% від усіх відкритих справ у 2024 році. До порівняння, у 2023 році цей показник складав лише 18% [19].

Результати досліджень PricewaterhouseCoopers (PwC) свідчать, що найбільш поширеними видами шахрайства в бюджетній сфері є обман чи/та зловживання довірою. Найчастіше обидва види шахрайства мають місце у процесі здійснення процедури публічних закупівель. Уведенням в оману, наданням завідомо неправдивих відомостей, учасник тендеру, який має злочинний намір, умисно вчиняє протиправні діяння – шахрайство [7]. При цьому такі діяння можуть мати ознаки інших складів злочину, кримінальна відповідальність за які передбачена відповідними статтями КК України. Тому важливо виокремити, який саме злочин передусе шахрайству, а який вчиняється за його наслідками.

Результати досліджень PwC свідчать, що одними з основних суб'єктів шахрайських дій в державних органах є їх співробітники (37%), з поміж яких, частка шахрайства, скоєного вищим керівництвом поступово зростає (з 24% у 2018 році до 27% у 2020 році) [7].

Випадки шахрайства, вчинені співробітниками, а тим більше керівництвом, як правило, важче прогнозувати, відстежувати і контролювати. При цьому, вони зазвичай спричиняють серйозніші наслідки для державних органів, адже часто можуть призвести до цивільних або кримінальних проваджень проти причетних осіб, зашкодити репутації державного органу.

Дослідження, проведені представниками антикорупційного експертного сектору України та працівниками Міністерства фінансів України свідчать, що підрозділами державного органу, які несуть найвищий ризик внутрішнього шахрайства є: операційний (14%); бухгалтерський (12%); продажу (12%); клієнтської служби (9%); виконавчий/вище керівництво (9%); закупівель (7%); адміністративної підтримки (6%); фінансів (5%); складський/товарно-матеріальних цінностей (4%); обладнання та обслуговування (4%); інформаційних технологій (3%); виготовлення і виробництво (3%); рада директорів (2%); кадрова служба (2%); зав'язків з громадськістю (1%) [8].

За даними Асоціації сертифікованих фахівців з розслідування фактів розкрадань (Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)) починаючи з 2010 року трьома найбільш поширеними способами виявлення шахрайства є: інформування третіх осіб (40%); внутрішній аудит (17%); аналіз/огляд керівництва (13%); дослідження документів/звітності (6%) [18].

Отже, корупція та шахрайство у бюджетній сфері – це злочини, які визнані КК України як суспільно небезпечні діяння, вчинені суб'єктами злочину в області діяльності, пов'язаної з формуванням, розподілом і використанням бюджетних коштів, а також у зв'язку з розпорядженням державним і комунальним майном. Особливості прояву корупції та шахрайства в бюджетній сфері полягають в тому, що не завжди можна вчасно виявити й оцінити їх масштаби, усунути їх наслідки. Тому, в кращій позиції з погляду можливостей їх виявлення опиняється внутрішній аудитор, який знає «слабкі» місця державного органу. Але набагато важливіше запобігти корупції та

шахрайству ніж займатися виявленням злочинних дій після того, як вони були вчинені. Однак таке не завжди є можливим і упущення ознак корупції та шахрайства при проведенні внутрішнього аудиту наразі є чи не найбільшою проблемою для внутрішнього аудитора. При цьому ні Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (МСППВА), ні Стандарти внутрішнього аудиту (СВА) не покладають повної відповідальності за викриття корупції та шахрайства на внутрішніх аудиторів. Запобігання цим злочинам не належить до прямого обов'язку внутрішнього аудитора. Зокрема, в п. 3.2. глави 3 СВА 3 «Професійна компетентність та ретельність» розділу II МСППВА зазначено, що «працівники підрозділу внутрішнього аудиту повинні мати достатні знання для оцінки ключових ризиків, які негативно впливають на досягнення цілей, виконання функцій і завдань установи, у тому числі ризиків шахрайства» [16].

Ці знання потрібні працівникам підрозділу внутрішнього аудиту, щоб:

- виявляти ознаки («червоні прапорці») що можуть свідчити про корупцію та шахрайство;
- розуміти характеристики корупції, шахрайства та прийоми, які використовуються для їх здійснення, різних корупційних та шахрайських схем і сценаріїв;
- оцінити ознаки корупції, шахрайства та вирішити, чи потрібні подальші дії та чи слід рекомендувати розслідування;
- оцінити результативність заходів внутрішнього контролю для запобігання чи виявлення корупції та шахрайства.

Отже, відповідно до норм МСППВА та СВА, внутрішні аудитори мають фокусуватися виключно на оцінці діючої системи заходів внутрішнього контролю з попередження фактів корупції та шахрайства, а також на способах управління корупційними ризиками та ризиками шахрайства, а не безпосередньо на розслідуваннях їх випадків. Запобігання корупції та шахрайству належить до обов'язку керівництва державного органу.

Недопущення випадків корупції та шахрайства передбачає кроки щодо попередження виникнення таких фактів шляхом визначення (ідентифікації) ризиків шахрайства та корупційних ризиків, їх оцінки та розробки заходів контролю для впливу на них.

Ризик шахрайства або корупції – це ймовірність виникнення корупції шахрайства та вплив, який негативно позначиться на діяльності державного органу. Оцінка ризиків зосереджується на потенційних схемах корупції та шахрайства і оцінці існуючих заходів контролю на предмет попередження та виявлення цих схем. Здійснення такої оцінки допомагає як керівництву державного органу, так і внутрішнім аудиторам на систематичній основі визначити потенційні події, час та найбільш сприятливі сегменти діяльності для виникнення корупції та шахрайства.

Алгоритм управління корупційними ризиками у діяльності державних органів, які розробляють антикорупційні програми, згідно зі ст. 19 Закону України «Про запобігання корупції» [21], включає процедури оцінювання корупційних ризиків, підготовки, моніторингу, оцінки виконання та перегляду антикорупційних програм. Методологія управління корупційними ризиками, затверджена Наказом НАЗК «Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками»

від 28.12.2021 № 830/21 [20] передбачає, що оцінка ризиків має здійснюватися створеною в органі влади робочою групою та відображатися у реєстрі ризиків.

Внутрішні аудитори можуть використовувати інформацію зі звіту щодо корупційних ризиків, які було ідентифіковано та оцінено а також визначених способів реагування на них. Крім того, підрозділами внутрішнього аудиту державних органів розроблюються внутрішні документи з питань здійснення внутрішнього аудиту, які визначають підходи до проведення та документування ідентифікації й оцінки ризиків в тому числі і ризиків шахрайства та корупції.

Під час планування діяльності з внутрішнього аудиту та проведення внутрішніх аудитів внутрішнім аудиторам варто визначати події, що можуть спричинити ризики корупції та шахрайства, здійснювати їх оцінку та оцінювати ефективність існуючої системи заходів внутрішнього контролю щодо попередження і виявлення корупційних та шахрайських дій.

Внутрішні аудитори можуть зустрічати ознаки корупції та шахрайства на кожному етапі здійснення діяльності з внутрішнього аудиту. Разом з тим під час проведення внутрішніх аудитів вони рідко знаходять доведене (пряме) підтвердження корупції або шахрайства. Як правило внутрішні аудитори стикаються із рядом умов, які свідчать про підозріле, можливе, ймовірне вчинення корупційних дій та шахрайство або таке, що мало місце та потребує розслідування. Адже лише у судовому порядку або відповідний уповноважений державний орган може довести, що певна транзакція чи діяльність є «прямим шахрайством» або напряду пов'язана з корупцією [8, с. 79].

Внутрішні аудитори мають бути готовими до будь-яких сигналів (індикаторів, «червоних прапорців»), що свідчать про можливість корупції або шахрайства на всіх етапах аудиторської діяльності. Відповідно, вони мають бути знайомі з «червоними прапорцями» (попереджувальними ознаками) корупції та шахрайства, тобто розуміти ознаки чи дії, які асоціюються з корупцією та шахрайством. Наприклад, найбільш відомі індикатори («червоні прапорці») за двома типами можливого шахрайства в державних органах показані в таблиці 5.

Внутрішні аудитори відповідно до п. 3.5. СВА 3 «Професійна компетентність та ретельність» під час планування і виконання аудиторського завдання повинні проявляти професійну ретельність враховуючи у

тому числі і ймовірність виникнення шахрайства [17]. У разі виявлення ознак можливої корупції чи шахрайства внутрішній аудитор має забезпечити їх документування на належному та якісному рівні, базуючись на достатніх, надійних та релевантних доказах. Адже аудиторські матеріали є предметом аналізу компетентними органами, що будуть займатися розслідуванням, і тому вони можуть прийти до висновку про недостатність доказової бази щодо підозри у вчиненні корупційних чи шахрайських дій.

Виявлення, документування та звітування про підозри у шахрайстві/корупції здійснюється у відповідності до вимог Порядку № 1001, СВА, інших законодавчих актів. При цьому у згідно з пп. 2 п. 13 Порядку № 1001 внутрішні аудитори зобов'язані не розголошувати інформацію, яка стала їм відома під час виконання покладених на підрозділ внутрішнього аудиту завдань, крім випадків, передбачених законодавством [5]. У випадку підозри у шахрайстві/корупції, які виникла під час проведення внутрішнього аудиту, внутрішній аудитор має одразу повідомити про це керівника підрозділу внутрішнього аудиту та/або керівника аудиторської групи.

Висновки. Отже, відповідальність внутрішнього аудитора у протидії корупції та шахрайства в державному органі поширюється на:

- підготовку програми внутрішнього аудиту, яка має забезпечити достатню впевненість у виявленні можливого (ризик) корупції та шахрайства, інших порушень;
- забезпечення проведення внутрішнього аудиту належної якості у разі виявлення внутрішніми аудитором підозри у корупції та шахрайстві з боку представників установи, де проводиться аудит, а також документування ймовірних фактів корупції чи шахрайства у спосіб, який не завадить подальшому розслідуванню таких фактів уповноваженими органами;
- документування в аудиторському звіті інформації про можливі факти корупції чи шахрайства та повідомлення керівника установи про такі факти.

Таким чином, внутрішній аудит не відповідає за виникнення або оцінку ризиків шахрайства та корупції в державному органі. Роль внутрішнього аудиту полягає в оцінці діючої системи заходів внутрішнього контролю з попередження фактів корупції та шахрайства, а також на способах управління корупційними ризиками та ризиками шахрайства, а не безпосередньо на розслідуваннях цих видів злочинів.

Таблиця 5

Найбільш відомі індикатори («червоні прапорці») за типами можливого шахрайства в державних органах

Типи шахрайства	Індикатори («червоні прапорці»)
Фальсифікація фінансової звітності	– відсутність супроводжуючої документації для підтвердження бухгалтерських проводок; – суттєві коригування у фінансових звітах; – первинні документи складені нерозбірливим почерком; – наявність можливості вносити зміни до бухгалтерських даних минулих періодів; – форма транзакції не відповідає її суті.
Незаконне привласнення активів	– наявність необмеженого доступу до активів установи; – відсутність можливості зіставити фактичну наявність активів з обліковими даними про ці активи; – наявність високовартісних компактних активів; – безлад, відсутність системи зберігання товарів, матеріалів тощо, а також супроводжуючої документації в паперовому та електронному вигляді; – віддаленість виробничих підрозділів від керівництва та внутрішніх контролюючих служб; – змова між працівниками.

Джерело: складено за матеріалами [8]

Бібліографічний список:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/>
2. Возняк Г. В. Фінансове шахрайство в бюджетній сфері: економічна сутність і різновиди. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 334–339.
3. Гарбінська-Руденко А. В., Миколаєнко П. М., Підгородецький В. О. Поняття фінансового шахрайства у бюджетній сфері. *Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал*. 2023. Вип. 1 (10). С. 79–86.
4. Гура В. Корупція: поняття та види, причини виникнення. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 73–81.
5. Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.09. 2011 р. № 1001: станом на 18.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19> (дата звернення: 11.11.2024).
6. Директива (ЄС) 2017/1371 Європейського парламенту та Ради від 5 липня 2017 року «Про боротьбу з шахрайством, спрямованим проти фінансових інтересів Союзу, кримінально-правовими засобами»: Офіційний вісник Європейського Союзу від 28.07.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
7. Економічні злочини у період кризи. Всесвітній огляд динаміки економічної злочинності. PricewaterhouseCoopers. URL: <https://cutt.ly/XNLE0F1>
8. Звіт про результати проведеного опитування, націленого на визначення ролі, яку відіграє внутрішній аудит у попередженні корупції та шахрайства або виявленні їх ознак у державному секторі України: Департамент гармонізації державного внутрішнього фінансового контролю Міністерства фінансів України. Київ, 2023. 36 с. URL: <https://mof.gov.ua>
9. Караванський С. Практичний словник синонімів української мови : близько 20 000 синонім. URL: <https://kropyvnytskyi.maup.com.ua>
10. Конвенція про захист фінансових інтересів Європейських співтовариств, укладена на основі статті К.3 Договору про Європейський Союз. Офіційний вісник Європейських співтовариств від 27.11.95 № C316/48. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-95#Text
11. Корупція в Україні 2023: погляд та оцінки експертів : Звіт за результатами експертного опитування щодо оцінки рівня корупції в Україні. НАЗК, Info Sapiens, European Union Anti-Corruption Initiative. Київ, 2024. 57 с. URL: <https://nazk.gov.ua/>
12. Краєвський В. М., Костенко О. М., Скорик М. О. Податковий аудит: зміст і дуальна функція обліку як об'єкта та засоба. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 123–128.
13. Краєвський В. М., Костенко О. М., Скорик М. О. Податковий аудит: контрольно-методична спрямованість сутності та праксеологічність призначення. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3 (70). С. 143–148.
14. Kraievskiy V., Savchenko A., Skoryk M. Methodological approaches to tax audit: the imperative of analysis under the condition of uncertainty of the term. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 6. С. 26–20.
15. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III: станом на 26.12.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19> (дата звернення: 11.11.2024).
16. Методологічні вказівки з внутрішнього аудиту в державному секторі України. Міністерство фінансів України та National academy for finance and economics Ministry of finance of the Netherlands. Київ, 2022. 115 с.
17. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (стандарти). Редакція 2017 року. URL: <https://theiia.org/globalassets/site/standards>
18. Офіційний сайт Асоціації сертифікованих експертів з шахрайств (Association of Certified Fraud Examiners). URL: <https://www.acfe.com/>
19. Офіційний сайт Офісу генерального прокурора України. URL: <https://gp.gov.ua/>
20. Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками: Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 28.12.2021 р. № 830/21: станом на 09.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
21. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII: станом на 01.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#top> (дата звернення: 11.11.2024).
22. Словник іншомовних слів. URL: <https://slovnik-inshomovnih-sliv.slovaronline.com/>
23. Стан корупції в Україні 2024: сприйняття, досвід, ставлення: Результати опитувань USAID/ENGAGE «Програма сприяння громадській активності «Долучайся!». URL: <https://engage.org.ua/prohrama-spriannia-hromadskij-aktyvnosti-doluchajsia>
24. Стандарти внутрішнього аудиту: Наказ Міністерства фінансів України 04.10.2011 № 1247 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 14 серпня 2019 року № 344): станом на 01.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
25. Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією від 04.11.1999. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_102

References:

1. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (z dod. i dopov.) [Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language]. Available at: <https://irbis-nbuv.gov.ua/>
2. Vozniak H. V. (2020). Finansove shakhraistvo v biudzhethnii sferi: ekonomichna sutnist i riznovydy [Financial Fraud in the Budget Sphere: Economic Essence and Varieties]. *Biznes Inform*, (4), 334–339.
3. Harbinska-Rudenko A. V., Mykolaenko P. M., Pidhorodetskyi V. O. (2023). Poniattia finansovoho shakhraistva u biudzhethnii sferi [The Concept of Financial Fraud in the Budgetary Sphere]. *Irpinskyi yurydychnyi chasopys: naukovyi zhurnal*, (1 (10)), 79–86.
4. Hura V. (2022). Koruptsiia: poniattia ta vydy, prychyny vynyknennia [Corruption: concepts and types, causes]. *Ekonomichniy analiz*, (32 (2)), 73–81.
5. Kabinet ministriv Ukrainy. (2011). *Deiaki pytannia zdiisnennia vnutrishnoho audytu ta utvorennia pidrozdiliv vnutrishnoho audytu* [Some issues regarding the implementation of internal audit and the formation of internal units]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19>
6. The European Parliament and the Council. (2017). *Dyrektyva (YeS) 2017/1371 Yevropeiskoho parlamentu ta Rady vid 5 lyupnia 2017 roku "Pro borotbu z shakhraistvom, spriamovany proty finansovykh interesiv Soiuzu, kryminalno-pravovymy zasobamy"* [Directive (EU) 2017/1371 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2017 on the fight against fraud to the Union's financial interests by means of criminal law]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/984_008-17?lang=en#Text
7. Ekonomichni zlochyyny u period kryzy. Vsesvitnyi ohliad dynamiky ekonomichnoi zlochynnosti [Economic Crimes in Times of Crisis. A Global Overview of Economic Crime Dynamics]. PricewaterhouseCoopers. Available at: <https://cutt.ly/XNLE0F1>

8. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2023). Zvit pro rezultaty provedenoho opytuvannia, natsilenoho na vyznachennia roli, yaku vid-ihraie vnutrishnii audyt u poperedzhenni koruptsii ta shakhraistva abo vyiavlenni yikh oznak u derzhavnomu sektori Ukrainy. Available at: <https://mof.gov.ua>
9. Karavanskyi S. Praktychnyi slovnyk synonimiv ukrainskoi movy: blyzko 20000 synonim [Practical dictionary of synonyms of the Ukrainian language: about 20,000 synonyms]. Available at: <https://kropyvnytskyi.maup.com.ua>
10. Rada Yevropejskogo Sojuza. (1995). Konventsiiia pro zakhyst finansovykh interesiv Yevropeyskykh spivtovarystv, ukladena na osnovi statti K.3 Dohovoru pro Yevropeyskyi Soiuz [Convention Drawn up on the basis of Article K.3 of the Treaty on European Union, on the protection of the European Communities' financial interests]. *Ofitsiinyi visnyk Yevropeyskykh spivtovarystv*, 27.11.95, (C316/48). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-95#Text
11. Koruptsiia v Ukraini 2023: pohliad ta otsinky ekspertiv: Zvit za rezultatamy ekspertoho opytuvannia shchodo otsinky rivnia koruptsii v Ukraini. NAZK, Info Sapiens, European Union Anti-Corruption Initiative. Kyiv, 2024. Available at: <https://nazk.gov.ua/>
12. Kraievskyi V. M., Kostenko O. M., Skoryk M. O. (2022). Podatkovi audyt: zmist i dualna funktsiia obliku yak ob'iekta ta zasoba [Tax audit: content and dual function of the account as an object and a tool]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (24), 123–128.
13. Kraievskyi V. M., Kostenko O. M., Skoryk M. O. (2022). Podatkovi audyt: kontrolno-metodychna spriamovanist sutnosti ta prakseolohichnist pryznachennia [Tax audit: control-methodical orientation of the essence and praxeological purpose]. *Biznes-navyhator. Naukovo-vyrobnychi zhurnal*, 3 (70), 143–148.
14. Kraievskyi V., Savchenko A., Skoryk M. (2024). Methodological approaches to tax audit: the imperative of analysis under the condition of uncertainty of the term. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, (6), 26–20.
15. Verkhovna Rada Ukrainy. (2001). Kryminalnyi kodeks Ukrainy [Criminal Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19>
16. Ministerstvo finansiv Ukrainy ta National Academy for Finance and Economics Ministry of Finance of the Netherlands (2022). *Metodolohichni vkazivky z vnutrishnoho audytu v derzhavnomu sektori Ukrainy* [Methodological guidelines for internal audit in the public sector of Ukraine]. Kyiv.
17. Mizhnarodni standarty profesiinoi praktyky vnutrishnoho audytu (standarty) [International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing]. (2017). Available at: <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards>
18. Ofitsiinyi sait Asotsiatsii seryfikovanykh ekspertiv z shakhraistv (Association of Certified Fraud Examiners) [The official website of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)]. Available at: <https://www.acfe.com/>
19. Ofitsiinyi sait Ofisu heneralnoho prokurora Ukrainy [The official website of the Office of the Prosecutor General of Ukraine]. Available at: <https://gp.gov.ua/>
20. Natsionalne ahentstvo z pytan zapobihannia koruptsii. (28.12.2021). *Pro vdoshkonalennia protsesu upravlinnia koruptsiinymy ryzykamy: Nakaz* [About Improving the Process of Corruption Risk Management: Order]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/>
21. Verkhovna Rada Ukrainy. (2014). *Pro zapobihannia koruptsii: Zakon Ukrainy* [About the Prevention of Corruption: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#top>
22. Slovnyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words]. Available at: <https://slovník-inshomovnih-sliv.slovaronline.com/>
23. Stan koruptsii v Ukraini 2024: spryiniattia, dosvid, stavlennia: Rezultaty opytuvan USAID/ENGAGE “Prohrama spriannia hromadskii aktyvnosti “Doluchaisia!”. Available at: <https://engage.org.ua/prohrama-spryannia-hromadskij-aktyvnosti-doluchajsia>
24. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2011). *Standarty vnutrishnoho audytu: Nakaz* [Internal audit standards: Order]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/>
25. Tsyvilna konventsiiia pro borotbu z koruptsiu [Convention civile sur la corruption]. (1999). Available at: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_102

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025

УДК 658.7:504.05:005.21

JEL Q56, M11, D24

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-9

Краєвський В.М.

доктор економічних наук, професор,
декан факультету податкової справи, обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3513-3666>

Volodymyr Kraievskyi
State Tax University

Шевченко Є.Д.

здобувач ступеня доктора філософії з обліку і оподаткування,
аспірант кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0166-2017>

Yevhenii Shevchenko
State Tax University

СИСТЕМНА РЕКОНФІГУРАЦІЯ СТРУКТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЕКОЛОГІЧНО ТА КЛІМАТИЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ

SYSTEMIC RECONFIGURATION OF THE LOGISTICS COST STRUCTURE IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING THE PRINCIPLES OF ECOLOGICAL AND CLIMATE-RESPONSIBLE LOGISTICS

Анотація. У статті досліджено трансформацію структури логістичних витрат підприємства в умовах впровадження принципів екологічно та кліматично відповідальної логістики. Обґрунтовано концептуальну недостатність класичних моделей структурування витрат, які не враховують мультифакторний вплив екологічних інтервенцій, міжфункціональну взаємозалежність логістичних підсистем і стратегічну роль логістики в реалізації ESG-політики. Запропоновано системну методологію побудови «зеленої» логістичної конфігурації, що інтегрує емісійні, енергетичні та ресурсні аспекти. Визначено вартісну чутливість логістичних функцій до впровадження електротранспорту, циркулярного пакування, енергоефективного складування й IT-модернізації. Побудовано аналітичну матрицю витратної чутливості, а також моделі реконфігурації логістичних витрат з урахуванням сценаріїв адаптації до кліматичних викликів до 2030/2050 років. Висвітлено управлінські імплікації, пов'язані з карбон-прайсингом, зеленими податками та нормативною відповідністю.

Ключові слова: зелена логістика, логістичні витрати, екологічна ефективність, карбон-прайсинг, адаптація до кліматичних викликів, ESG-стратегія, вартісна чутливість, декарбонізація логістики, конфігурація логістичних підсистем, сталий розвиток.

Abstract. Introduction. Modern challenges of climate security, increasing regulatory pressure from international and national institutions, as well as the implementation of ESG principles necessitate a systematic rethinking of approaches to the organization of logistics of enterprises. One of the key aspects of such transformation is the reconfiguration of the structure of logistics costs, considering emission, energy and resource impacts. In traditional approaches, logistics costs are considered as a linear set of isolated items, which limits the possibilities of adaptation to changes in climate and environmental policy. **Purpose.** The purpose of the article is to substantiate a methodological approach to building a “green” logistics configuration of an enterprise by determining the systemic interdependence of cost subsystems, cost sensitivity to environmental interventions, and scenarios of strategic adaptation to climate challenges in the medium and long term. **Methods.** The study applied systemic, cross-functional and scenario approaches to the analysis of the structure of logistics costs in the context of greening. A matrix of interdependence of logistics subsystems was constructed, and the cost sensitivity of costs to key “green” management interventions was determined (transport electrification, circular packaging, energy-efficient warehousing, etc.). For the strategic justification of the adaptation of logistics systems, a qualitative scenario analysis (2030/2050) was used, which was supplemented with elements of normative-parametric modeling with an orientation to the requirements of environmental regulation (ISO 14064, GLEC Framework, CSRD). **Results.** The study proposes a conceptual framework for the formation of a “green” logistics configuration as an adaptive cost architecture that considers environmental, energy and regulatory factors. The systemic interdependence of logistics subsystems – transport, warehousing, IT logistics, packaging and processing – in the context of greening is substantiated. The level of cost sensitivity of subsystems to the implementation of “green” solutions, such as electromobility, circular packaging, energy-efficient infrastructure and digital decarbonization analytics is determined. **Conclusion.** The study proves that the transition to environmentally responsible logistics requires not only technical upgrades, but also a systemic reconfiguration of the cost structure. The key task for enterprises is to form an adaptive logistics architecture that responds to climate challenges by balancing economic efficiency, environmental performance and regulatory compliance. The proposed methodological and analytical tools can be used as a basis for implementing corporate ESG-strategies in the field of logistics and sustainable development of enterprises.

Keywords: green logistics, logistics costs, environmental efficiency, carbon pricing, adaptation to climate challenges, ESG strategy, value sensitivity, decarbonization of logistics, configuration of logistics subsystems, sustainable development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації світового економічного ландшафту, що характеризується посиленням глобальних викликів екологічної, кліматичної та енергетичної безпеки, зростає значущість критичного переосмислення функціонування логістичних систем підприємств. У межах постіндустріальної парадигми посилюється тренд на інтеграцію принципів сталого розвитку, зокрема екологічної та кліматичної відповідальності, у стратегічне й операційне управління, що зумовлює об'єктивну необхідність багатовимірної реконфігурації традиційних логістичних моделей, що передбачає зсув акцентів із класичної концепції мінімізації витрат на системну еколого-орієнтовану оптимізацію витратної архітектури в межах усього ланцюга створення вартості.

З огляду на зростання тиску з боку інституційного середовища – зокрема через імплементацію нових регуляторних ініціатив (зелене оподаткування, система внутрішнього карбон-прайсингу, обов'язкове ESG-звітність, корпоративне управління кліматичними ризиками) – підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх логістичних функцій до нових параметрів екологічного комплаєнсу. При цьому структура логістичних витрат набуває якісно нової конфігурації: до традиційних статей витрат додаються нові складові, пов'язані із забезпеченням вуглецевої нейтральності, екологічного моніторингу, технологічного апгрейду транспорту, циркулярного управління упаковкою та мінімізації екологічного сліду.

Однак сучасний науковий дискурс у сфері логістики здебільшого зосереджений на локальних аспектах оптимізації окремих елементів логістичного ланцюга, залишаючи поза увагою комплексне, міжфункціональне, вартісно-орієнтоване бачення системної трансформації логістичних витрат у контексті «зелених» ініціатив. Крім того, відсутні універсальні підходи до аналітичного моделювання та кількісної оцінки змін у витратній структурі логістики, спричинених імплементацією екологічно обумовлених управлінських інтервенцій.

Таким чином, актуальною науково-прикладною проблемою є формування методологічного базису для аналізу системної конфігурації логістичних витрат у контексті впровадження принципів екологічної та кліматичної відповідальності. Йдеться про необхідність конструювання нової аналітичної парадигми, яка б ураховувала не лише класичні економіко-вартісні показники, але й екологічну ефективність, ресурсну циркулярність, декарбонізаційний потенціал та кліматоадаптивність логістичних процесів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років дослідження, присвячені питанням впровадження «зеленої» логістики, активізувались у межах вітчизняного наукового простору, що зумовлено як глобальними екологічними викликами, так і імперативами адаптації національного бізнес-середовища до принципів сталого розвитку. У фундаментальних напрацюваннях В. В. Скупейка, Н. Б. Завальницької та Н. Р. Струк систематизовано понятійний апарат та міждисциплінарні підходи до визначення сутності зеленої логістики [12]. Поглиблений аналіз її екологічного контексту здійснено у працях І. О. Жарської, І. С. Марчук і С. С. Орловської [6], де окреслено основні екологічні аспекти логістичної діяльності на засадах сталого розвитку. На прикладному рівні значна увага приділяється особливостям впровадження зеленої логістики в Україні. Так, у дослідженнях Я. В. Сало [11],

Н. П. Резнік і О. Л. Мариніної [10] виявлено бар'єри для розвитку екологізованих логістичних практик, зокрема у сфері вантажоперевезень. О. І. Дорош, Ю. В. Огерчук та Ю. В. Пліш акцентують на проблемах нормативно-організаційного та інфраструктурного характеру [4], а Н. Є. Каличева і Ю. О. Чугуєв аналізують концептуальні засади адаптації транспортних підприємств до екологічних вимог [8]. Теоретико-прикладні засади інтеграції зеленої логістики у сталий розвиток ланцюгів постачання розкрито у праці В. В. Ільницького, К. С. Озарка та А. І. Юрчика [7], де підкреслено її роль у забезпеченні ресурсної ефективності та зниженні екологічного сліду. І. О. Жарська виокремлює глобальні тренди логістики сталого розвитку, фокусуючи увагу на цифровізації, декарбонізації та циркулярних підходах [5]. У сфері агробізнесу С. В. Богдан обґрунтовує зв'язок між логістичними викликами та економічною безпекою в умовах реалізації «зеленого курсу» [2]. Також вагомим є внесок М. В. Бойченка, який деталізує проблеми впровадження зеленої логістики в системі перевезень [3]. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, комплексне бачення системної трансформації структури логістичних витрат у контексті впровадження кліматично відповідальних логістичних практик все ще перебуває на початковій стадії формування. Відсутність уніфікованих підходів до моделювання реконфігурації логістики в умовах екологічного тиску обумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета статті. Метою статті є концептуалізація та обґрунтування системної конфігурації структури логістичних витрат в умовах впровадження принципів екологічної та кліматично відповідальної логістики. Дослідження спрямоване на виявлення трансформаційних зрушень у витратній архітектоніці логістичних процесів під впливом «зелених» управлінських інтервенцій, а також на формування методологічного підходу до оцінювання вартісної чутливості логістичних систем до екологічних тригерів у межах парадигми сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах парадигми сталого розвитку логістика трансформується з операційної функції в інструмент реалізації екологічної та кліматичної відповідальності підприємства. Традиційна структура логістичних витрат, орієнтована на мінімізацію витрат на транспортування, складування та управління запасами, поступається місцем комплексному підходу, який враховує вартість декарбонізаційних технологій, цифрових екоінновацій, сертифікації та моніторингу вуглецевого сліду. У цьому контексті формування логістичної витратної системи набуває ознак системної архітектоніки, чутливої до ESG-критеріїв, що зумовлює необхідність переосмислення моделей управління логістичними витратами з урахуванням не лише економічної, а й екологічної ефективності.

Традиційні підходи до структурування логістичних витрат формувалися в межах індустріальної економіки, де домінували принципи функціонального поділу та мінімізації витрат. У класичній моделі логістика розглядається як набір операційних процесів, а витрати класифікуються за функціями: транспортування, складування, пакування, управління запасами, адміністративна підтримка тощо. Така модель передбачає статичне, лінійне відображення витрат і фокусується виключно на фінансовій ефективності. Однак, в умовах екологічної трансформації економіки така парадигма виявляється дедалі менш релевантною. По-перше, вона ігнорує наявність зовніш-

ніх екстерналій – насамперед вуглецевих викидів, забруднення, нерационального споживання ресурсів. По-друге, класичні підходи не здатні відображати витрати на впровадження енергозберігаючих, екологічних або декарбонізаційних рішень, які не мають прямої окупності, але критично важливі з точки зору сталого розвитку.

Більше того, традиційна витратна модель орієнтується на короткострокові фінансові показники, нехтуючи довгостроковими ефектами екологічних інвестицій – такими як зменшення кліматичних ризиків, покращення екосистемних послуг, підвищення лояльності стейкхолдерів або зниження репутаційних загроз. Такий підхід вступає у протиріччя з новітніми вимогами ESG-звітності, де логістика має демонструвати не лише ефективність, а й відповідальність.

Компаративний аналіз класичних та екологічно орієнтованих підходів до структурування логістичних витрат відображено у табл. 1.

Тож, класичні підходи не враховують ані регуляторного тиску (вуглецеве регулювання, податки на викиди), ані потреби цифрового моніторингу, ані ролі логістики як джерела стратегічного впливу на стійкість бізнес-моделі, що обумовлює потребу у побудові нової конфігурації логістичних витрат – динамічної, адаптивної та ESG-чутливої, яка здатна реагувати на комплекс екологічних, правових та етичних факторів у сучасному бізнес-середовищі.

У сучасній моделі корпоративного управління екологічна та кліматична відповідальність поступово перетворюються з периферійних декларативних складників на системоутворюючі фактори формування логістичної архітектури підприємства. Під впливом міжнародних ініціатив (Paris Agreement, Green Deal, TCFD, CSRD) та внутрішньокорпоративних ESG-зобов'язань, логістика більше не може функціонувати виключно як інструмент мінімізації витрат – вона стає простором реалізації зобов'язань із вуглецевої нейтральності, циркулярної економіки та стійкого транспорту. Це означає, що екологічні та кліматичні параметри стають не просто обмеженнями, а факторами конфігурації, що визначають, які логістичні технології, маршрути, постачальники й моделі обліку будуть допустимими. Більше того, підприємства, що ігнорують ці параметри, втрачають доступ до певних ринків, кредитних інструментів або партнерських програм. Отже, відповідальність перед довкіллям трансформується в системну ознаку управлінської раці-

ональності, що змінює саму природу витратної логіки логістики – від оптимізації до адаптації та довгострокової екологічної ефективності.

Побудова «зеленої» логістичної конфігурації потребує не лише інженерно-екологічного підходу, а системного вартісного проєктування логістичних процесів з урахуванням емісійної, енергетичної та ресурсної чутливості. Така конфігурація має бути адаптивною до кліматичних викликів, регуляторно орієнтованою та стратегічно узгодженою з корпоративною ESG-архітектурою. Визначення «зеленої» логістичної конфігурації виходить за межі простого включення екологічних практик у ланцюги постачання – йдеться про структурну перебудову витратної системи, що формується під впливом емісійних, енергетичних і ресурсних параметрів. Така перебудова потребує не лише обліково-операційного, а системного підходу до реконфігурації логістичних функцій, що спирається на концепти кліматичної адаптивності, екологічної еластичності витрат (carbon elasticity) та міжфункціональної відповідності ESG-критеріям.

Методологічна база формування такої конфігурації включає декілька взаємопов'язаних блоків:

- емісійний аудит (Score 1–3);
- оцінка життєвого циклу логістичних витрат (LCC);
- вимірювання вуглецевої інтенсивності логістичних операцій;
- ресурсно-енергетичний баланс (питомі витрати енергії, води, упаковки);
- відповідність екологічним нормам і стандартам (ISO 14064, EN 16258, GLEC).

Усі ці блоки інтегруються в методологічну рамку зеленої конфігурації логістики, що функціонує як багаторівнева діагностична платформа. Ця рамка реалізується у вигляді каскадної моделі, де:

- 1) перший рівень формують вхідні параметри (емісії, ресурси, енергія);
- 2) другий – аналітичні механізми оцінки (LCC, carbon footprint, ESEU – Environmental Sustainability per Economic Unit);
- 3) третій – нормативні критерії та порогові значення;
- 4) четвертий – формування адаптивної конфігурації логістичних процесів.

Візуально така структура наближається до відкритої системи, що функціонує на основі постійного зворотного зв'язку між екологічним впливом та управлінськими рішеннями. Для ухвалення практичних рішень щодо

Таблиця 1

Компаративний аналіз класичних та екологічно орієнтованих підходів до структурування логістичних витрат

Критерій порівняння	Підходи до структурування логістичних витрат	
	класичний підхід	екологічно-орієнтований підхід
Фокус обліку витрат	операційна ефективність, зниження собівартості	ESG-відповідальність, енергоефективність, кліматична адаптація
Методологічна основа	лінійна модель вартості (Cost Centers)	системна, мультифакторна модель з урахуванням зовнішніх ефектів
Категорії витрат	транспортування, складування, пакування, управління запасами	вуглецевий слід, перехід на відновлювану енергію, цифровий моніторинг, еко-інновації
Оцінка ефективності	фінансові показники (ROI, TCO, маржа)	комбіновані індекси: вартісно-екологічна ефективність, carbon-adjusted ROI
Регуляторний контекст	не враховується або частково враховується	врахування кліматичних регуляторів, податкових стимулів, стандартів звітності
Взаємодія з зовнішнім середовищем	обмежена, ізольована система витрат	відкрита модель, чутлива до ринкових, енергетичних, правових і соціальних змін

Джерело: складено авторами

реструктуризації логістики необхідна матрична оцінка чутливості підсистем до екологічного тиску. Нижче подано приклад такої аналітичної матриці, що дозволяє ідентифікувати критичні зони трансформації (табл. 2).

Відображена матриця дозволяє ранжувати підсистеми за необхідністю втручання. Наприклад, транспорт із високою емісійною щільністю і прямим зв'язком зі Score 1 входить до зони «ESG-ризик №1» і має бути об'єктом глибокої реконфігурації (впровадження електротранспорту, трекинг CO₂, оптимізація маршрутів). Водночас, IT-компоненти, хоча й менш ресурсозатратні, можуть стати носіями аналітичної функції для ESG-контролю та звітності. На відміну від традиційного вартісного обліку, який фокусується на мінімізації витрат ex post, «зелена» логістична конфігурація діє ex ante – з урахуванням екологічної вартісної чутливості (environmental cost elasticity) та довгострокових сценаріїв регуляторного впливу. Вона інтегрує внутрішній карбон-прайсинг, екосистемну модерацію процесів і адаптивне планування в межах декарбонізаційної дорожньої карти підприємства.

У підсумку, така конфігурація виступає не просто формою організації логістики, а інфраструктурним провідником стратегії корпоративної стійкості, що поєднує управління витратами з відповідальністю за майбутнє ресурсного середовища.

Однією з критичних умов побудови «зеленої» логістичної системи є усвідомлення внутрішньої витратної взаємозалежності між логістичними підсистемами, що формують єдину функціональну структуру витрат. У класичних облікових підходах ці підсистеми – транспорт, складування, IT-логістика, упаковка, переробка – розглядаються як ізольовані центри витрат (cost centers), що оцінюються автономно. Проте в умовах впровадження екологічних практик логістичний ланцюг набуває системної цілісності, у якій вплив однієї підсистеми на іншу є нелінійним, мультиплікативним і емерджентним.

Так, перехід на електротранспорт у транспортній логістиці потребує реконфігурації інфраструктури складування (зарядні модулі, оновлення енергетичних підстанцій), модернізації IT-систем (трекинг рівня заряду,

планування маршрутів із енергетичними обмеженнями) і навіть зміни упаковки (для зменшення маси та енергоспоживання під час перевезення). Ці взаємозалежності зумовлюють потребу в інтегрованому витратному моделюванні, що базується не лише на статичних даних, а на симуляціях сценаріїв впливу екологічних інтервенцій.

У цьому контексті ключовим аналітичним поняттям стає вартісна чутливість логістичних підсистем до «зелених» практик. Під нею розуміється ступінь зміни витратної структури у відповідь на впровадження екологічно вмотивованих заходів. Найвищу чутливість демонструє транспортна система – наприклад, електрифікація автопарку або впровадження біопалива може змінити не лише прямі витрати, а й параметри амортизації, сервісу, енергоінфраструктури. Перехід на замкнуті цикли пакування впливає не лише на витрати на упаковку, але й на логістику зворотного потоку, площі складування, IT-облік партій. У цьому разі економічна ефективність «зеленої» логістики залежить не від окремих заходів, а від координації реконфігурації всього ланцюга.

Для кількісного аналізу системної чутливості до екологічних ініціатив застосовується матриця вартісної еластичності логістичних підсистем. Вона дозволяє оцінити (1) ступінь зміни витрат у відповідь на впровадження «зеленої» практики; (2) інтенсивність мультиплікативного впливу на суміжні підсистеми; (3) тривалість періоду адаптації витратної структури до нових умов.

Для верифікації таких змін необхідним є KPI-аналіз витратної ефективності «зеленої» логістики, з урахуванням її мультифакторної природи. До основних показників, наприклад, доцільно включати:

1) Carbon-Adjusted Cost per Unit Delivered (CAC/UD): питомі витрати з урахуванням викидів на одиницю логістичної операції;

2) Logistics Circularity Ratio (LCR): частка витрат, що повторно використовуються або повертаються в логістичний цикл;

3) Energy Efficiency per Function (EEF): енерговитрати на кожну логістичну функцію (тонно-кілометр, кубометр-складування тощо);

Таблиця 2

Матрична оцінка чутливості логістичних підсистем та витрат в межах них до екологічного тиску

Логістична підсистема	Вхідні параметри			ESG-ризик	Пріоритет реконфігурації
	емісійна інтенсивність	енерго-залежність	ресурсна витратність		
Транспорт	висока	висока	середня	критичний	найвищий
Складування	середня	висока	висока	високий	високий
Пакування	висока	низька	висока	високий	середній
IT-логістика	низька	середня	низька	середній	помірний

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

Матриця вартісної чутливості логістичних підсистем підприємства до екологічних практик

Логістична підсистема	Вхідні параметри			Рівень ESG-аналітики
	електрифікація транспорту	циркулярне пакування	енергоефективне складування	
Транспорт	висока (↑ пряма вартість)	середня (↓ споживання енергії)	низька	середня
Складування	середня (↑ інфраструктура)	висока (↓ обсяг пакування)	висока (↓ витрати)	середня
Пакування	низька	висока (↑ початкові витрати)	середня	низька
IT-логістика	середня (↑ трекинг)	низька	середня	Висока (↑ DaaS)

Джерело: складено авторами

4) Return on Environmental Logistics Investment (RELI): відношення зекономлених витрат/уникнутих санкцій до обсягу екологічних інвестицій;

5) коефіцієнт інтеграції екологічних рішень (Eco-Integration Index): питома вага логістичних витрат, модифікованих відповідно до ESG-практик.

Узгодження цих показників з даними емісійного моніторингу, внутрішнього карбон-прайсингу та сценарного аналізу дозволяє побудувати адаптивну систему управління витратами, яка одночасно забезпечує екологічну відповідальність і економічну доцільність логістики підприємства.

У міру посилення впливу кліматичних змін та послідовного втілення політики декарбонізації логістичні системи підприємств зазнають не просто технічних змін, а стратегічної трансформації, яка відбувається на стику ринку, регуляторного поля та публічної кліматичної відповідальності. Основним драйвером цього переходу виступає комплексний зовнішній вплив, який формується через:

- кліматичне регулювання (наприклад, CBAM, директиви CSRD/ESRS, ISO 14083);
- цінні стимули (внутрішній карбон-прайсинг, «зелені» податкові преференції, вуглецеве кредитування);
- ринкові сигнали (зміна логістичних контрактів, вимоги контрагентів до транспарентності в Score 3, оцінки за рейтингами CDP/ESG).

Ці інституційні обмеження змінюють логіку ухвалення управлінських рішень у логістиці – від короткострокового реагування до середньо- та довгострокового сценарного планування. Замість класичних стратегій оптимізації «ціна-якість-швидкість», компанії формують адаптивні стратегії декарбонізаційної стійкості, що мають системний характер.

В аналітичній площині така трансформація моделюється через сценарії розвитку витратної логістики до 2030 та 2050 років, що враховують як кліматичні обмеження, так і управлінські можливості. На основі поєднання показників GHG-інтенсивності, вартості декарбонізаційних технологій та оцінки нормативного тиску формується матриця стратегічних сценаріїв адаптації логістики (табл. 4).

У стратегічному вимірі це означає, що підприємства мають не просто обрати «зелений шлях», а формалізувати власну траєкторію адаптації, яка включає:

1. Оцінку внутрішньої вразливості логістики до карбонового тиску (через score 1–3).

2. Визначення граничної межі вартісного ефекту «зелених» заходів.

3. Впровадження управлінської ESG-системи, яка не лише контролює, а й моделює вартісні наслідки кліматичних сценаріїв.

Особливе значення у цьому контексті відіграє впровадження внутрішнього карбон-прайсингу, який виконує роль внутрішньої ціни ризику. Його наявність дозволяє переорієнтовувати логістичні рішення з урахуванням не лише фінансових витрат, а й кліматичних наслідків. Разом з інтегрованою звітністю (наприклад, TCFD) та автоматизованими ESG-панелями (dashboard), підприємство формує систему управлінської адаптації логістики, яка дозволяє йому не лише реагувати, а випереджати кліматичні виклики.

Висновки. У межах проведеного дослідження обґрунтовано, що процес екологізації логістичних систем підприємства виходить за межі технічної модернізації й постає як системна реконфігурація витратної архітектури, зумовлена посиленням кліматичних викликів, регуляторного тиску та інституційної відповідальності бізнесу. Здійснений теоретико-методологічний аналіз засвідчив неадекватність класичних моделей структурування логістичних витрат у контексті ESG-трансформації, оскільки вони ігнорують міжфункціональні залежності, вплив екологічних екстерналій і необхідність адаптивного стратегування. Запропонована у статті система методологічних підходів до побудови «зеленої» логістичної конфігурації, яка інтегрує емісійні, енергетичні та ресурсні параметри, дозволяє ідентифікувати витратні точки впливу й адаптаційні вузли логістичних підсистем. Застосування авторської матриці вартісної чутливості логістики до екологічних інтервенцій та моделі міжпідсистемної витратної взаємозалежності дало змогу виявити пріоритетні зони для управлінських втручань, включаючи транспорт, зберігання та зворотну переробку. У межах сценарного аналізу сформовано чотири стратегічні траєкторії адаптації логістики до 2030/2050 років, які охоплюють як технічну модернізацію, так і інституційну інтеграцію екологічного управління. Виявлено, що найбільш ефективною з погляду сталого зниження логістичних витрат і кліматичних ризиків є стратегія превентивної декарбонізації з внутрішнім карбон-прайсингом і ESG-моніторингом, що дозволяє підприємству досягати не лише регуляторної відповідності, а й конкурентних переваг на глобальному ринку. Отже, «зелена» логістика має розглядатись не як обмеження, а як нова форма управлінської раціональності, в якій логістичні витрати виконують функцію не лише індикатора ефективності, а й механізму реалізації екологічної стратегії підприємства.

Таблиця 4

Матриця вартісної чутливості логістичних підсистем підприємства до екологічних практик

Сценарій	Характеристика сценарію	Витратна логістична траєкторія	Імплікації для управління
S1: Статус-кво	мінімальні зміни, реакція лише на обов'язкові регулювання	поступове зростання витрат через санкції та втрати ринку	зростання операційного ESG-ризиків, втрата контрактів
S2: Технічна адаптація	інвестування в «зелені» технології без зміни системи управління	зміщення капіталу у капекс, незначне зниження витрат	обмежений ефект без організаційної адаптації
S3: Інституційна інтеграція	ESG-логістика вбудована в корпоративну стратегію та управління ланцюгами	баланс між інвестиціями та операційними вигодами	зниження Score 3, укріплення партнерств, нові ринки
S4: Превентивна декарбонізація	передбачальна трансформація з урахуванням сценаріїв 2050 року	зниження сукупної вартості володіння (TCO), стабілізація	перевага у зеленому фінансуванні, ESG-рейтинг, митна перевага

Джерело: складено авторами

Бібліографічний список:

1. Shevchenko Ye. Logistics costs as an object of management in the accounting and analytical system of an enterprise. *Economics of systems development*. 2024. Vol. 6 (1). P. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-6>
2. Богдан С. В. Економічна безпека агробізнесу в умовах зеленого курсу та цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-23>
3. Бойченко М. В. Зелена логістика вантажоперевезень: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 152–155. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).152-155](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).152-155)
4. Дорош О. І., Огерчук Ю. В., Пліш Ю. В. Проблеми та перспективи розвитку зеленої логістики. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 286–295. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.286>
5. Жарська І. О. Сучасні тренди логістики сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 206–211. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-206-211>
6. Жарська І. О., Марчук І. С., Орловська С. С. Екологічні аспекти логістичної діяльності на засадах сталого розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 9–10 (298–299). С. 110–117. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-110-117>
7. Ільницький В. В., Озарко К. С., Юрчик А. І. Роль зеленої логістики в розвитку сталого ланцюга поставок. *Бізнес Інформ*. 2023. №6. С. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-33-39>
8. Каличева Н. С., Чугуєв Ю. О. Концептуальні основи розвитку підприємств транспорту на засадах зеленої логістики. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 34–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-5>
9. Краєвський В. М., Шевченко Є. Д. Концепт-менеджмент логістичних витрат в інтегрованих ланцюгах постачань. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 123–132. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.123
10. Резнік Н. П., Мариніна О. Л. «Зелена» логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку «зеленої» логістики у бізнесі для України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-10>
11. Сало Я. В. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>
12. Скупейко В. В., Завальницька Н. Б., Струк Н. Р. «Зелена» логістика: понятійний апарат. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. Вип. 1 (105). С. 169–174. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-21>

References:

1. Shevchenko Ye. (2024) Logistics costs as an object of management in the accounting and analytical system of an enterprise. *Ekononika systemnoho rozvytku – Economics of Systems Development*, vol. 6(1), pp. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-6>
2. Bohdan S. V. (2024) Ekonomichna bezpeka ahrobiznesu v umovakh zelenoho kursu ta tsyfrovoy transformatsii [Economic security of agribusiness under the green deal and digital transformation]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, no. 1(10), pp. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-23>
3. Boichenko M. V. (2021) Zelena lohistyka vantazhoperevezen: problemy, shliakhy vyryshennia [Green logistics of freight transportation: problems and solutions]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 2(41), pp. 152–155. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).152-155](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).152-155)
4. Dorosh O. I., Oherchuk Yu. V., Plish Yu. V. (2024) Problemy ta perspektyvy rozvytku zelenoi lohistyky [Problems and prospects of green logistics development]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, no. 2(12), pp. 286–295. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.286>
5. Zharska I. O. (2022) Suchasni trendy lohistyky staloho rozvytku [Modern trends of sustainable logistics]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 10, pp. 206–211. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-206-211>
6. Zharska I. O., Marchuk I. S., Orlovskaya S. S. (2022) Ekologichni aspekty lohistychnoi diialnosti na zasadakh staloho rozvytku [Ecological aspects of logistics activities based on sustainable development]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, no. 9–10(298–299), pp. 110–117. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-110-117>
7. Ilnytskyi V. V., Ozarko K. S., Yurchuk A. I. (2023) Rol zelenoi lohistyky v rozvytku staloho lantsiuga postavok [The role of green logistics in the development of sustainable supply chain]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 6, pp. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-33-39>
8. Kalycheva N. Ye., Chuhuiev Yu. O. (2023) Kontseptualni osnovy rozvytku pidpriemstv transportu na zasadakh zelenoi lohistyky [Conceptual foundations for the development of transport enterprises on the basis of green logistics]. *Ekononichnyi prostir – Economic Space*, no. 188, pp. 34–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-5>
9. Kraievskiy V. M., Shevchenko Ye. D. (2025) Kontsept-menedzhment lohistychnykh vytrat v intehrovanykh lantsiuhakh postachan [Concept-management of logistics costs in integrated supply chains]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 1(92), pp. 123–132. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.123
10. Reznik N. P., Marynina O. L. (2024) Zelena lohistyka u biznesi lohistychnykh perevezen: perspektyvy ta osoblyvosti rozvytku dlia Ukrainy [Green logistics in freight transportation business: prospects and features of development for Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9(1), pp. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-10>
11. Salo Ya. V. (2023) Zelena lohistyka v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Green logistics in Ukraine: problems and prospects]. *Ekononika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>
12. Skupeiko V. V., Zavalyska N. B., Struk N. R. (2022) Zelena lohistyka: poniatiyniy aparat [Green logistics: conceptual framework]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, no. 1(105), pp. 169–174. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-21>

Стаття надійшла до редакції 05.04.2025

УДК 657.47:338.5

JEL M41, D24

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-10

Кудирко О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5090-1208>

Olena Kudyenko

Vinnitsia Institute of Trade and Economics
of the State University of Trade and Economics

Коцербуба Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5161-318X>

Nataliia Kotseruba

Vinnitsia Institute of Trade and Economics
of the State University of Trade and Economics

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ СОБІВАРТОСТІ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

MODERN APPROACHES TO ACCOUNTING AND ANALYSIS OF THE COST OF FINISHED PRODUCTS

Анотація. У статті досліджено особливості обліку витрат, що включаються до собівартості готової продукції на виробничих підприємствах України в умовах цифрової економіки та оновлення підходів до податкового контролю. Наведено основні підходи формування собівартості в умовах використання сучасних технологій і залучення зовнішніх виконавців виробничих процесів на умовах давальницької сировини. Представлено аналітичні таблиці, з допомогою яких підприємство може здійснювати аналіз витрат, що включаються у собівартість готової продукції. Запропоновано впровадження інноваційних рішень, таких як SCADA-системи та інтеграція IoT-пристроїв для збору облікових даних у реальному часі. Зроблено висновок про доцільність удосконалення організаційно-методичного забезпечення бухгалтерського обліку собівартості з урахуванням національних стандартів та вимог податкового законодавства.

Ключові слова: собівартість продукції, витрати, виробниче підприємство, калькуляція, автоматизація обліку, переробка на давальницьких умовах, сировина та матеріали.

Abstract. Introduction. Manufacturing enterprises constitute a significant segment of Ukraine's economy. In the context of technological advancements and the implementation of modern accounting software, the need for accurate cost accounting is becoming increasingly important. The cost of finished goods directly affects pricing, financial performance, and tax liabilities. This highlights the relevance of studying cost accounting practices at domestic enterprises. **Purpose.** The main purpose of the article is to analyze key aspects of expense accounting and cost calculation of finished goods at manufacturing enterprises. It aims to identify efficient methods for allocating and managing production costs, ensuring accuracy in financial reporting and effective enterprise management. **Methods.** The study employs general scientific and economic analysis methods, including comparison, synthesis, grouping, and tabular presentation of data. National accounting standards and legislative acts regulating the cost accounting process in Ukraine were also used. Analytical tables were applied to examine the structure. **Results.** The article outlines the structure of production costs based on national standards and highlights the importance of maintaining analytical tables for monitoring and comparing costs over different periods. It also emphasizes the necessity of regular cost analysis and the automation of cost tracking systems to reduce human error and improve decision-making. The integration of modern technologies such as SCADA systems, IoT devices, and digital sensors enables real-time data collection from equipment, helping to form accurate cost structures. Furthermore, the study discusses the inclusion of third-party processing (tolling arrangements) into the cost of production and the importance of obtaining detailed reports from processors to justify expense allocation. **Conclusion.** Accurate cost accounting plays a critical role in ensuring financial transparency and operational efficiency in manufacturing enterprises. Implementing analytical tools and automation technologies significantly enhances the quality of cost control and financial planning. Enterprises should integrate cost analysis tools into their accounting systems and use technological solutions to improve production monitoring and optimize expenses. The article provides practical recommendations for improving the organizational and methodological support of accounting, which contributes to better financial results and compliance with tax legislation.

Keywords: product cost, expenses, manufacturing enterprise, calculation, accounting automation, toll processing, raw materials and supplies.

Постановка проблеми. В Україні виробничі підприємства займають значну частку економіки держави. У зв'язку з впровадженням сучасних виробничих технологій та застосуванням новітнього програмного забезпечення росте необхідність правильного обліку витрат, які формують собівартість готової продукції, оскільки саме цей показник безпосередньо впливає на цінову політику, фінансові результати та податкове навантаження. Під час податкових перевірок, які відновились із кінця 2023 року, дедалі частіше виявляються на підприємствах помилки у веденні обліку собівартості готової продукції й неправильності віднесення витрат до її вартості, що може призводити до заниження або завищення фінансових показників, порушення податкового законодавства та накладення штрафних санкцій. Це зумовлює актуальність дослідження особливостей обліку витрат на сучасних вітчизняних підприємствах, пошуку правильних методів формування собівартості продукції, оптимального розподілу витрат між видами діяльності та удосконалення організаційно-методичного забезпечення бухгалтерського обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Темі собівартості готової продукції та витрат, що належить включати до неї, приділило увагу багато вчених та науковців. У дослідженні Н. Микитяк [7] вивчено тему аналізу методики формування собівартості продукції на підприємствах України та її впливу на фінансові результати. Автор підкреслює, що методика визначення складу та формування собівартості продукції має велике значення для підприємства, оскільки від її

обсягу залежить не тільки ціна продукції, але й прибуток підприємства.

О. І. Чернишенко [2] здійснила аналіз собівартості як економічної категорії, її функцій та ролі в управлінні підприємствами. Автор визначає собівартість як показник виробничої діяльності, що відтворює затрати певного (конкретного) підприємства на виробництво конкретного виду продукції.

Автори Г. С. Макарова та В. В. Мушта [3] провели дослідження процесів обліку та формування собівартості готової продукції на підприємствах. Автори розкривають сутність готової продукції, її класифікацію за різними ознаками, а також порядок визначення первісної вартості та виробничої собівартості. Окрему увагу приділено вдосконаленню обліку готової продукції з урахуванням національних стандартів бухгалтерського обліку.

Метою статті є дослідження та аналіз основних аспектів обліку та аналізу витрат, які формують собівартість готової продукції на виробничих підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основним видом діяльності виробничих підприємств є виробництво та реалізація готової продукції. У процесі виробничої діяльності підприємства несуть значні витрати, які формують собівартість продукції. Особливості обліку цих витрат мають важливе значення для точного визначення фінансових результатів та ефективного управління ресурсами.

Виходячи із даних рисунку 1 видно, що собівартість включає велику кількість витрат, які мають різну економічну природу, цільове призначення та способи обліку.

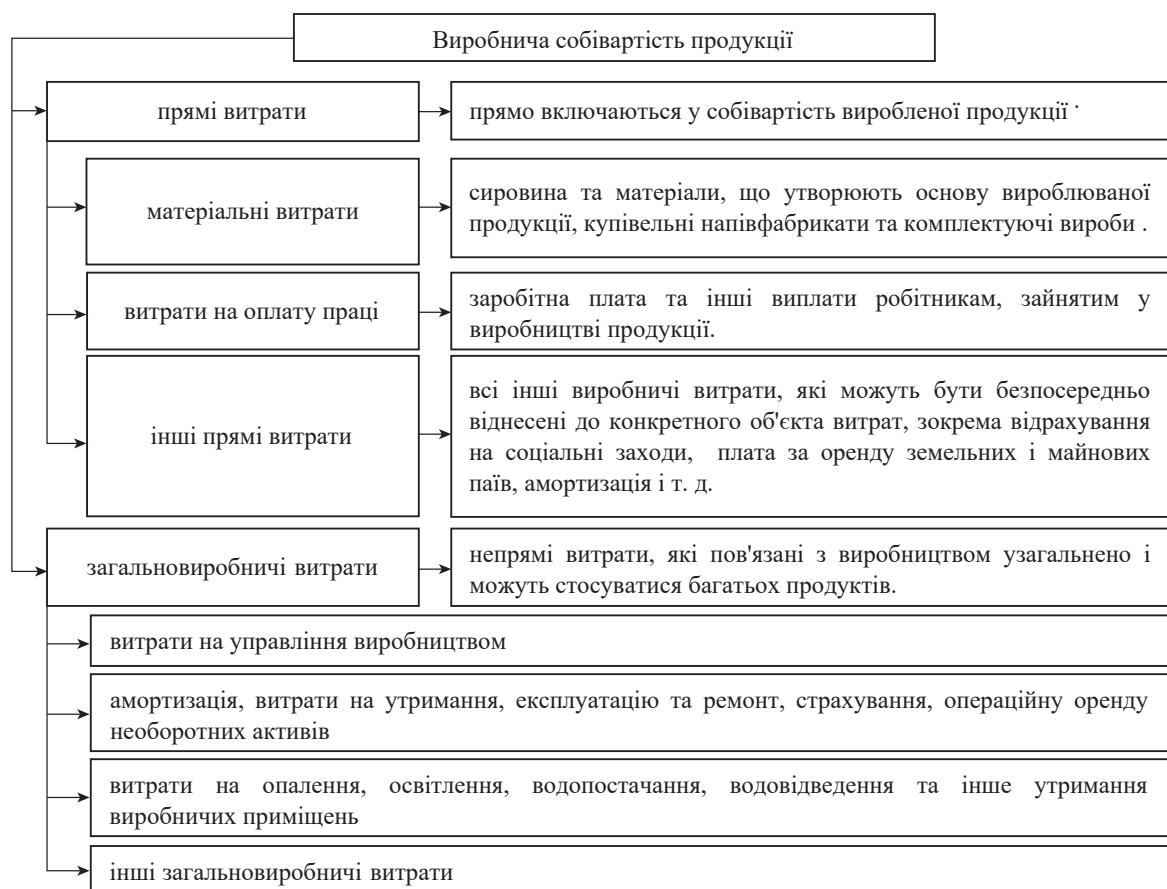


Рис. 1. Склад виробничої собівартості продукції

Джерело: побудовано авторами на основі [4, 5]

З П(С)БО 16 «Витрати», собівартість виробництва – це накопичені прямі, загальновиробничі, інші прямі витрати, необхідні для виготовлення продукції, чи виконання певного виду робіт, надання послуг [9]. На рисунку 1 представлено витрати, що підлягають включенню до собівартості виробництва.

Під час здійснення бухгалтерського обліку виробничих операцій усі витрати акумулюються на рахунку 23 «Виробництво». Основним документом, в якому відображаються понесені витрати на виробництво готової продукції, є калькуляція. Вона дозволяє підприємству обґрунтовано формувати ціни, здійснювати фінансове планування та контролювати ефективність виробництва. Під час формування документу бухгалтер чітко бачить його собівартість, виходячи із величини якої після цього формує ціну реалізації.

Велике значення в обліку собівартості має періодичне проведення аналізу витрат. Регулярний аналіз дозволяє виявити тенденції у зміні витрат, встановити причини відхилень фактичних показників від планових.

Для виявлення причин зміни рівня собівартості вивчають склад і структуру затрат на виробництво. З цією метою визначають питому вагу кожного елементу в загальній сумі затрат на виробництво у %. Це дозволяє намітити основні напрями аналізу затрат, знайти резерви зниження собівартості продукції за рахунок зниження її матеріально-, трудо-, енерго- та фондомісткості [7].

Підприємству слід впровадити використання аналітичних таблиць для аналізу понесених витрат на виробництво продукції. Застосування таких таблиць у процесі обліку дозволяє здійснювати детальний контроль за структурою та відхиленням витрат, а також оперативно реагувати на зміни у виробничих процесах. Аналітичні таблиці можуть містити порівняльні дані за періоди, аналіз витрат за центрами відповідальності, видами продукції та інше.

На приклад, використовуючи шаблон таблиці 1, підприємство матиме можливість бачити структуру витрат виробництва певного виду продукту. За необхідності у подальшому це дозволить порівнювати показники між періодами, а також виявляти можливі помилки під час калькулювання виробничої операції.

Ще одним прикладом аналізу собівартості виробленої продукції – є порівняння витрат за періодами, який дозволяє бачити зміни в динаміці для подальшого планування купівлі запасів. Прикладом такого аналізу витрат є таблиця 2.

Слід зазначити, що за умов зростання обсягів інформації продуктивне вирішення питань управління програмою виробництва та реалізації на підприємстві можливе тільки з упровадженням автоматизованих систем оперативного та управлінського обліку [3]. Саме тому такі таблиці слід впроваджувати безпосередньо у програмне забезпечення, яким користується підприємство для ведення обліку. Тоді бухгалтер мінімізує можливі помилки у розрахунках, а також зекономить час на підрахунок результатів.

Для підвищення ефективності управління виробничими витратами слід застосовувати новітні технології, які включають у себе отримання даних прямо із обладнання зокрема за допомогою систем автоматизованого збору інформації (SCADA, IoT-пристроїв, цифрових датчиків).

Прикладом SCADA-системи є Smart Review. Це програмний пакет, призначений для розробки систем збору і оперативного диспетчерського керування. Smart Review забезпечує роботу в реальному часі систем збору, обробки, відображення, архівування та аналізу промислових пристроїв та процесів. Даний пакет має широкий спектр використання в автоматизації промислових підприємств, енергетичних об'єктів, інтелектуальних споруд, системи обліку енергоресурсів, і багато іншого [1]. Усі дані, отримані з обладнання за допомогою SCADA-системи, конвертуються у зручні формати зберігання цифрової інформації, наприклад .xlsx або .csv, які у подальшому можна інтегрувати до програмного забезпечення бухгалтерського та управлінського обліку.

IoT (Internet of Things) або Інтернет речей – це процес передачі даних між будь-якими фізичними пристроями. Щоб налаштувати IoT-інфраструктуру необхідно мати: розумні датчики та сенсори, оснащені спеціальними IoT-картками, IoT-платформу для керування, збору та обробки даних, мережу для зв'язку

Таблиця 1

Аналіз структури витрат, що відносяться до собівартості

№ з/п	Стаття витрат	Сума витрат, грн.	Частка витрат у загальній собівартості, %
1	Сировина і матеріали	x	x
2	Заробітна плата основного персоналу	x	x
3	Загальновиробничі витрати	x	x
...	...	...	...
Всього:		x	100

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Аналіз динаміки витрат, що відносяться до собівартості

№ з/п	Стаття витрат	Вартість витрат у 1-ому періоді, грн.	Вартість витрат у 2-ому періоді, грн.	Абсолютне / відносне відхилення
1	Сировина і матеріали	x	x	x
2	Заробітна плата основного персоналу	x	x	x
3	Загальновиробничі витрати	x	x	x
...	...	...	...	...
Всього:		x	x	x

Джерело: сформовано авторами

пристроїв між собою та з платформою. IoT збирає дані з розумних пристроїв, які мають датчики та сенсори, і передає цю інформацію у хмарне сховище [8].

Такі рішення дають змогу в реальному часі фіксувати обсяги використаних ресурсів (електроенергії, сировини, води тощо), тривалість простоїв, швидкість роботи устаткування та інші важливі параметри. Ці дані можуть автоматично інтегруватися у програми бухгалтерського та управлінського обліку, що забезпечує більш точне формування собівартості продукції та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Використання таких технологій знижує ризик людської помилки, дозволяє своєчасно виявляти неефективні виробничі процеси та оптимізувати витрати.

Окрім звичних витрат, які включаються до собівартості та які можна фактично перевірити, знаходячись на підприємстві, іноді підприємство може залучити переробника – сторонню організацію або фізичну особу-підприємця, яка виконує окремі етапи виробничого процесу на давальницьких умовах.

За такої умови підприємство може включити витрати отримавши первинний документ – акт наданих послуг та накладні приймання-передачі сировини та готової продукції. Для перевірки правильності включення витрат слід передбачити договором переробки надання звіту переробника із деталізацією витрат. Таким чином підприємство-замовник зможе детально відслідковувати склад витрат, понесених у процесі переробки, перевіряти їх відповідність умовам договору та обґрунтованість включення до собівартості готової продукції.

Наявність альтернативних варіантів облікового відображення операцій з давальницькою сировиною зумовлює потребу розробки облікової політики, яка повинна забезпечити формування єдиного інформаційного

середовища відповідно до запитів системи управління. Під час дослідження існуючих методик ведення бухгалтерського обліку операцій з давальницькою сировиною доведено, що позабалансовому обліку даних операцій приділено не достатньо уваги як з боку Нормативно-правової бази, так і з боку самих бухгалтерів. Для вирішення цих проблем необхідне запровадження нових методик ведення обліку операцій з давальницькою сировиною, які забезпечать аналітичність і достовірність облікової інформації з якою працюють зовнішні і внутрішні користувачі; своєчасність її відображення в первинних і звітних документах і відповідно більшу ефективність контролю за даними операціями [6].

Висновки. Отже, проведене дослідження показує необхідність правильності ведення обліку витрат, що включаються до собівартості готової продукції. Запропоновані в роботі підходи дозволяють не лише підвищити точність формування собівартості, а й забезпечити відповідність облікових даних вимогам національного законодавства. Наведені аналітичні таблиці дозволять підприємству здійснювати якісний економічний аналіз собівартості готової продукції. Це дозволить підприємству вчасно виявляти помилки обліку та приймати управлінські рішення щодо оптимізації витрат, підвищення рентабельності виробництва та покращення фінансових результатів. Використання таких засобів автоматичного збору інформації з виробничих ділянок як SCADA, IoT-пристроїв та цифрових датчиків дозволить оперативно отримувати достовірні дані про витрати ресурсів, підвищити точність облікових показників і забезпечити прозорість виробничих процесів. Таким чином, удосконалення організаційно-методичного забезпечення бухгалтерського обліку та аналізу витрат є необхідною умовою стабільного розвитку та конкурентоспроможності сучасних виробничих підприємств.

Бібліографічний список:

1. Автоматизована система обліку витрат «Мікрол». Мікрол. URL: http://www.microl.ua/index.php?page=shop.product_details&flypage=garden_flypage.tpl&product_id=375&category_id=26&option=com_virtuemart&Itemid=71 (дата звернення: 20.04.2025).
2. Богданович І. В. Методика обліку витрат на виробництво : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 256 с.
3. Григоренко С. О. Управлінський облік витрат: сучасні підходи та методи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/90.pdf (дата звернення: 16.04.2025).
4. Міністерство фінансів України. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : Наказ від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 16.04.2025).
5. Обчислення та розподіл загальновиробничих витрат. Могол-Альфа. URL: <https://mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-povini/obchislennya-ta-rozpodil-zagalnih-virobnichih-vytrat/> (дата звернення: 20.04.2025).
6. Петренко О. В. Особливості формування собівартості продукції на підприємствах харчової промисловості. *Матеріали конференції «Сучасні проблеми економіки та управління»*. Вінниця, 2023. С. 45–50.
7. Сосновик Ю. Ю. Аналіз собівартості сільськогосподарської продукції. *Управління розвитком*. 2014. № 4. С. 106–108.
8. Що таке IoT-технологія та як вона впливає на різні галузі. Kyivstar Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-iot-tehnologiya-ta-yak-vona-vplyvaye-na-rizni-galuzi> (дата звернення: 19.04.2025).
9. Як правильно розрахувати собівартість товарів, продукції, робіт чи послуг, щоб не було проблем з податковою. 7eminar.ua. URL: <https://7eminar.ua/news/5568-yak-pravilno-rozrahuvati-sobivartist-tovariv-produkciiy-robot-ci-poslug-shhob> (дата звернення: 20.04.2025).

References:

1. Avtomatyzovana systema obliku vytrat "Mikrol" [Automated cost accounting system "Mikrol"]. Available at: http://microl.ua/index.php?page=shop.product_details&flypage=garden_flypage.tpl&product_id=375&category_id=26&option=com_virtuemart&Itemid=71 (accessed April 20, 2025).
2. Bohdanovych I. V. (2015) *Metodyka obliku vytrat na vyrobnytstvo : monohrafiia*. [Methodology of accounting for production costs: monograph] Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky – Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. P. 256. (in Ukrainian)
3. Hryhorenko S. O. (2024) *Upravlinskyi oblik vytrat: suchasni pidkhody ta metody* [Management cost accounting: modern approaches and methods]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, № 3. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/90.pdf (accessed April 16, 2025).

4. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Pro zatverdzhennia Polozhennia (standartu) bukhgalterskoho obliku 16 “Vytraty” [On approval of Accounting Regulation (Standard) 16 “Expenses”] : Nakaz vid 31.12.1999 № 318. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (accessed April 16, 2025).
5. Obchyslennia ta rozpodil zahalnovyrobnychkykh vytrat [Calculation and distribution of overhead costs]. Available at: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-novini/obchislennya-ta-rozpodil-zagalnih-virobnichih-vitrat/> (accessed April 20, 2025).
6. Petrenko O. V. (2023) Osoblyvosti formuvannia sobivartosti produktsii na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Features of the formation of production costs at food industry enterprises]. *Materialy konferentsii “Suchasni problemy ekonomiky ta upravlinnia” – “Modern problems of economics and management”*. Vinnytsia, pp. 45–50. (in Ukrainian)
7. Sosnovyk Yu. Yu. (2014) Analiz sobivartosti silskohospodarskoi produktsii [Analysis of the cost of agricultural products]. *Upravlinnia rozvytkom – Development Management*. № 4, pp. 106–108. (in Ukrainian)
8. Shcho take IoT-tekhnohohiia ta yak vona vplyvaie na rizni haluzi [What is IoT technology and how does it affect different industries?]. Kyivstar Hub. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-iot-tehnologiya-ta-yak-vona-vplyvaye-na-rizni-galuzi> (accessed April 20, 2025).
9. Iak pravylno rozrakhuvaty sobivartist tovariv, produktsii, robit chy posluh, shchob ne bulo problem z podatkovoiu. [How to correctly calculate the cost of goods, products, works or services so that there are no problems with tax]. 7eminar.ua. Available at: <https://7eminar.ua/news/5568-yak-pravilno-rozrachuvati-sobivartist-tovariv-produkciyi-robit-ci-poslug-shhob> (accessed April 20, 2025).

Стаття надійшла до редакції 21.04.2025

УДК 31.101.52

JEL B29, M11, M12

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-11

Кукса В.М.

кандидат економічних наук,
доцент економіки, фінансів, обліку,
математичних та інформаційних дисциплін,
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2061-0098>

Valentina Kuksa

Cherkassy Branch of Private Higher Education Establishment
“European University”

Третяк Н.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9457-2645>

Natalia Tretiak

Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy National University

Маренич А.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, управління та адміністрування,
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4960-3390>

Anatoly Marenych

Cherkasy State Professional Business College

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

MANAGEMENT OF PERSONNEL AND OPERATIONAL ACTIVITIES OF A BANKING INSTITUTION: THEORETICAL AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Анотація. Дослідження присвячене комплексному аналізу цифрової трансформації управління персоналом і операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Виявлено, що зростання конкурентоспроможності банку забезпечується впровадженням сучасних цифрових технологій, серед яких автоматизація HR-процесів, big data-аналітика, штучний інтелект, гейміфікація та e-learning. У сфері операційної діяльності ключовими процесами є централізація функцій, застосування IT-рішень і автоматизація завдань. Запропоновані напрями сприятимуть підвищенню гнучкості та результативності банку, покращенню якості клієнтського обслуговування, створять умови для професійного розвитку персоналу. Поєднання інновацій у двох ключових напрямках управління дозволяє АТ КБ «ПриватБанк» зберігати лідерські позиції у фінансовій сфері.

Ключові слова: управління персоналом, банківська діяльність, операційна діяльність, операційна ефективність, цифровізація економіки, HR-менеджмент, інноваційні технології, фінансові установи, оптимізація бізнес процесів, стратегічне управління, цифрова трансформація.

Abstract. Introduction: The paper addresses the pressing issue of improving the human resource management system and operational activities of a banking institution in the context of economic digitalization, using the case of JSC CB “PrivatBank.” The challenges of the modern financial market necessitate the search for new effective approaches to management and human resource administration that can ensure the bank’s competitiveness and sustainable development in a changing market environment. **Purpose:** The aim of the study is to develop theoretical foundations and practical recommendations for enhancing management processes through the integration of modern digital technologies into the personnel and operational activities of JSC CB “PrivatBank.” **Methods:** The methodological basis of the research includes systems and comparative analysis, methods of comparison and expert evaluation, as well as the analysis of reports and statistical data on the activities of JSC CB “PrivatBank.” **Results:** The main results of the study involve identifying key areas of the bank’s digital transformation, including the automation of HR processes, implementation of big data analytics, utilization of artificial intelligence tools, gamification, and remote staff training systems. In the field of operational

activities, emphasis is placed on the centralization of back-office functions and operations, large-scale automation of routine tasks, and the use of IT solutions that help reduce costs, improve customer service quality, and enhance the efficiency of internal business processes. **Conclusion:** The conclusions note that digital technologies serve not only as optimization tools but also as catalysts for internal organizational changes within the banking institution. New digital solutions act as drivers of change in corporate culture, fostering an environment focused on innovation, flexibility, and continuous learning. The author proposes further implementation of flexible management models, digital platforms for staff development, CRM systems, and integrated IT infrastructures aimed at increasing the bank's adaptability, innovation potential, and resilience to external challenges, risks, and threats.

Keywords: human resource management, banking activities, operational activities, operational efficiency, digitalization of the economy, HR management, innovative technologies, financial institutions, business process optimization, strategic management, digital transformation.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровізацією економіки, яка охоплює всі сфери суспільного життя, зокрема банківську діяльність. У цьому контексті особливого значення набуває вдосконалення системи управління персоналом та операційними процесами банківських установ, адже саме ефективна взаємодія між людським капіталом і технологічними рішеннями забезпечує конкурентоспроможність та стабільність фінансових організацій.

Банківська сфера є однією з найбільш динамічних галузей, яка швидко адаптується до новітніх цифрових викликів. Успішне впровадження інновацій потребує не лише модернізації технічної інфраструктури, але й оновлення підходів до управління персоналом, оптимізації операційної діяльності, підвищення гнучкості управлінських рішень та формування нових компетенцій у працівників.

Управління персоналом та операційними процесами в умовах цифрової трансформації вимагає комплексного підходу, що базується на теоретичних знаннях і практичних інструментах. Саме це зумовлює необхідність глибокого аналізу сучасних тенденцій, оцінки їх впливу на банківську діяльність та розробки ефективних рекомендацій щодо їх впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації управління персоналом і операційної діяльності в умовах цифрової економіки знаходять своє відображення у численних наукових працях як українських, так і зарубіжних дослідників, серед яких варто відзначити Середу Г.В., Колота А.М. [3], Лопушак Г.С., Польову Н.М. [1], Фімяр С.В. [2] та інших. Водночас, незважаючи на наявність ґрунтовних теоретичних досліджень, аспекти цифровізації саме в контексті інтеграції сучасних технологій в управління персоналом та операційними процесами банківських установ досліджені недостатньо. Це зумовлює потребу у подальшому аналізі та розробці практичних рекомендацій, що визначає актуальність обраної теми.

Метою статті є дослідження теоретичних засад та практичних підходів до управління персоналом і операційною діяльністю банківських установ в умовах цифрової трансформації економіки, а також розробка рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових технологій у кадрові та операційні процеси з метою підвищення продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності банківських структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом у банківському секторі зазнає глибоких змін під впливом цифрових технологій. Застосування автоматизованих систем HRM, платформ дистанційного навчання, гейміфікації, аналітики великих даних і штучного інтелекту дозволяє суттєво підвищити ефективність

підбору, розвитку та мотивації працівників. Це сприяє формуванню адаптивної організаційної структури, здатної гнучко реагувати на зміни на ринку праці та технологічні виклики.

У контексті операційної діяльності важливим стає впровадження ІТ-рішень, які забезпечують автоматизацію рутинних процесів, централізацію бек-офісних функцій, підвищення швидкості обробки операцій і зменшення витрат. Такі інструменти не лише підвищують якість клієнтського обслуговування, але й дають змогу вивільнити ресурси для стратегічних завдань.

Важливо зазначити, що цифрові трансформації в управлінні персоналом та операційною діяльністю сприяють також формуванню нової корпоративної культури. Вона базується на принципах відкритості до змін, безперервного навчання та взаємодії між працівниками через цифрові платформи. Це створює передумови для реалізації довгострокових стратегій сталого розвитку банківських установ.

Операційна діяльність банку охоплює комплекс щоденних фінансових, обслуговуючих та адміністративних процесів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та прибутковості установи. Операційна діяльність банку та порядок здійснення операцій затверджена Постановою Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України № 7504.07.2018 Правління НБУ [4].

З теоретичної точки зору, ефективна операційна діяльність повинна базуватися на підходах:

1. Процесний підхід – операційна діяльність банку розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен із яких має чітку мету, вхід, вихід і відповідальних виконавців. Такий підхід дозволяє формалізувати, стандартизувати та оптимізувати основні операції, забезпечуючи їх прозорість і керованість. Виділяють три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорії справедливості і модель Портера–Лоулера [8, с. 304].

2. Цілеспрямованість та результативність – операційні процеси мають бути орієнтовані на досягнення стратегічних цілей банку, таких як прибутковість, клієнтоорієнтованість, ефективне управління ризиками. Важливо постійно вимірювати ефективність процесів через KPI (ключові показники результативності).

3. Безперервне вдосконалення (Continuous Improvement) – застосування моделей Lean Management, Six Sigma або Kaizen сприяє мінімізації втрат, усуненню дублювань, підвищенню якості обслуговування та скороченню часу виконання операцій. Методологія Lean, відома також як ощадливе виробництво, була сформована в Японії в середині XX століття як інноваційна концепція ефективного управління виробничими процесами. Ініціатором її розробки став інженер компанії Toyota – Тайічі Оно, який прагнув зменшити втрати та неефективність

шляхом оптимізації операцій і усунення надлишкових дій у виробництві. У свою чергу, методика Six Sigma виникла у США в 1980-х роках завдяки компанії Motorola [7]. Її основою є використання статистичних інструментів для аналізу процесів і зменшення відхилень, що впливають на якість кінцевого продукту.

4. Гнучкість і адаптивність – сучасний банк повинен швидко адаптуватися до змін ринку, нормативного середовища та поведінки клієнтів. Це досягається за рахунок децентралізованих рішень, цифрових платформ та аналітики в режимі реального часу.

5. Цифровізація та автоматизація – використання цифрових технологій (RPA, CRM-систем, штучного інтелекту) дозволяє знизити навантаження на персонал, підвищити швидкість і точність операцій, а також забезпечити кращий клієнтський досвід. АТ КБ ПриватБанк активно застосовує ці принципи, особливо в контексті мобільного додатку Приват24 і цифрових сервісів.

6. Контроль якості та управління ризиками – ефективна операційна система повинна містити вбудовані механізми контролю якості, аудитів, верифікації даних і оцінювання ризиків, що мінімізує ймовірність помилок і втрат для банку.

Управління персоналом у банківському секторі є стратегічно важливим напрямом, що охоплює весь життєвий цикл працівника в організації – від підбору та адаптації до професійного розвитку, мотивації та утримання. Головною метою є створення ефективної системи управління людським капіталом, яка забезпечить відповідність кваліфікаційного рівня працівників вимогам банківської установи та сприятиме досягненню її стратегічних цілей.

Теоретичну основу кадрового менеджменту в банківській сфері становлять такі підходи:

1. Мотиваційні теорії – класичні підходи, розроблені А. Маслоу, Ф. Герцбергом та Д. Мак Грегором [8, с. 303], формують уявлення про потреби працівників, які впливають на їхню поведінку, рівень залученості та лояльності. Вони використовуються для розробки систем винагород, стимулювання та організаційної культури.

2. Модель компетенцій – передбачає ідентифікацію ключових знань, навичок і особистісних характеристик, які є критичними для певної ролі. Це дозволяє не лише формувати кадровий резерв, а й забезпечити ефективну систему навчання, оцінювання та кар'єрного розвитку.

3. HR-аналітика – сучасний інструмент, що передбачає використання цифрових технологій і статистичних методів для аналізу даних про працівників. Це дає змогу оцінювати продуктивність, виявляти чинники задоволеності, прогнозувати плинність кадрів та обґрунтовано приймати управлінські рішення.

Застосування цих теоретичних концепцій у практиці банківського управління дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, знизити рівень стресу і плинності кадрів, а також створити сприятливе середовище для професійного зростання.

Ефективне управління людськими ресурсами є одним із ключових чинників успішної діяльності банківської установи, особливо в умовах активного впровадження цифрових технологій. Саме від рівня мотивації персоналу, можливостей професійного розвитку, а також ступеня автоматизації процесів операційної діяльності залежить якість виконання банківських операцій та конкурентоспроможність банківської установи загалом.

За інформацією «Опендатабот», у 2025 році серед українських банків найбільший прибуток після оподаткування продовжує демонструвати АТ КБ «ПриватБанк», який суттєво випереджає інші установи за розміром отриманого прибутку – 12,11 млрд грн (у порівнянні з 7,57 млрд грн у попередній період) (рис. 1).

Це свідчить про високий рівень операційної діяльності та її ефективності, досягнутої, зокрема, завдяки активному впровадженню цифрових рішень в управління персоналом та бізнес-процесами.

Друге місце посідає АТ «Ощадбанк» з прибутком 3,08 млрд грн, що також демонструє зростання у порівнянні з минулим періодом (2,46 млрд грн). АТ «Укресімбанк» заробив 1,76 млрд грн, посівши третє місце за поточними фінансовими показниками, хоча у попередньому періоді займав четверту позицію.

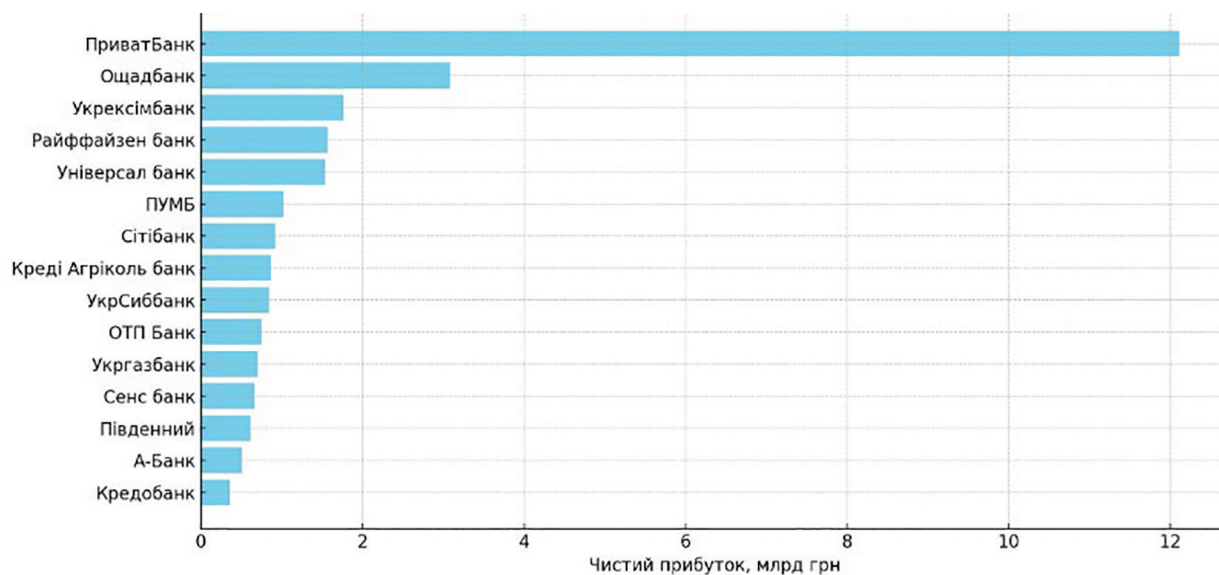


Рис. 1. Прибутковість провідних банків у 2025 році [5]

Цікаво, що АТ «Райффайзен банк» піднявся з четвертого на третє місце за попередній період (1,96 млрд грн), хоча його фактичний прибуток у 2025 році склав 1,57 млрд грн.

Інші банки, які показали стабільну прибутковість, включають АТ «Універсал банк» (1,54 млрд грн), АТ «ПУМБ» (1,03 млрд грн) та АТ «Сітібанк» (0,92 млрд грн). Дещо нижчі показники у АТ «Креді Агріколь банк» (0,87 млрд грн) та АТ «УкрСиббанк» (0,84 млрд грн).

Найменшу прибутковість серед топ-15 демонструють АТ «Кредобанк» (0,36 млрд грн), АТ «А-Банк» (0,51 млрд грн) та АБ «Південний» (0,62 млрд грн).

АТ КБ «ПриватБанк» стабільно утримує позиції лідера цифрової трансформації у банківській галузі України. Установа активно впроваджує практичні інновації, спрямовані на підвищення ефективності як операційних процесів, так і систем управління персоналом. У сфері операцій особлива увага приділяється автоматизації рутинних завдань – зокрема, обслуговування клієнтів, відкриття рахунків та проведення виплат, що дозволяє значно пришвидшити виконання типових процедур.

Інтеграція штучного інтелекту та чат-ботів, зокрема в мобільному додатку Приват24, сприяє підвищенню якості дистанційного сервісу. Внутрішні процеси також оптимізуються за рахунок впровадження сучасних ІТ-рішень, що забезпечують узгодженість операцій та сприяють централізації бек-офісних функцій – це, своєю чергою, скорочує витрати та пришвидшує обробку інформації.

У напрямку HR АТ КБ «ПриватБанк» формує сучасне освітнє середовище, яке поєднує очне та дистанційне навчання, використовуючи системи e-learning та оцінювання ефективності. Розроблена модель мотивації охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що враховують індивідуальні досягнення працівників та спрямовані на підвищення їхньої залученості. Також банк активно застосовує цифрові HR-інструменти для управління повним життєвим циклом працівників – від адаптації до звільнення.

У кадровій політиці особливий акцент зроблено на інклюзивності, банк розвиває гендерно збалансовані підходи, підтримує мобілізованих працівників і родини з маленькими дітьми, формуючи соціально відповідальне середовище.

АТ КБ «ПриватБанк» залишається одним із ключових гравців фінансового ринку України, демонструючи високий рівень клієнтського сервісу та глибоку цифровізацію як внутрішніх, так і зовнішніх процесів. Велика увага приділяється розвитку систем мотивації, які сприяють професійному зростанню працівників та залученню їх до інноваційних проєктів банку.

Водночас, в управлінні персоналом залишаються певні труднощі: обмежені можливості кар'єрного росту, значне професійне навантаження, підвищений рівень стресу, низька залученість лінійного персоналу до стратегічних процесів, а також критика чинної системи оцінювання ефективності. За даними 2023 року, в банку працювало близько 20,5 тисяч осіб, більшість з яких – жінки (66%) та працівники із соціально вразливих груп, що зумовлює потребу в гнучкій та адаптивній HR-стратегії [6, с. 17].

Попри скорочення штату з 26 тисяч у 2018 році до 20,5 тисяч у 2023-му, витрати на персонал зростають.

Фонд оплати праці на одного працівника збільшувався щороку в середньому на 21%, що пов'язано з економічною ситуацією, мобілізацією та загальним зростанням заробітних плат у банківській сфері.

Хоча система мотивації загалом отримує позитивні оцінки, вона потребує подальшого вдосконалення. У цьому контексті ключову роль відіграють цифрові технології, які забезпечують якісне навчання персоналу, автоматизацію клієнтського обслуговування, підтримку ІТ-інфраструктури та оптимізацію операцій.

Серед пріоритетів цифрового розвитку АТ КБ «ПриватБанку» – вдосконалення мобільного додатку Приват24, модернізація процесингових систем, впровадження біометричних та безконтактних платіжних рішень, а також оновлення інфраструктури банку, що дозволить покращити якість обслуговування та підвищити ефективність усіх бізнес-процесів.

У сфері операційної діяльності банку необхідно в подальшому посилювати процеси автоматизації та цифровізації для забезпечення модернізації ключових процесів:

1. Подальше покращення автоматизації рутинних операцій банку (обробка платежів, звітності, запитів клієнтів), що дозволить підвищити швидкість та точність операцій.

2. Проведення удосконалення централізації бек-офісних функцій сприятиме уніфікації процедур і зменженню витрат.

3. Подальша інтеграція фінансових технологій (FinTech) сприятиме оптимізації управління активами й пасивами.

4. Цифрові платформи контролю та аналітики дозволять оперативно відслідковувати ефективність процесів і приймати відповідні управлінські рішення.

До потенційних напрямів удосконалення управління персоналом АТ КБ «ПриватБанку» на основі цифрових технологій належать:

1. Автоматизація HR-процесів через спеціалізовані системи (наприклад, SAP Success Factors, Work day, Bamboo HR), що оптимізують управління персоналом, нарахування зарплат, підбір кадрів і навчання.

2. Big Data-аналітика у сфері HR дозволяє глибше аналізувати продуктивність працівників, передбачати їхню плінність і кар'єрні перспективи.

3. Штучний інтелект та чат-боти автоматизують HR-консультації, персоналізують навчання й оцінюють ефективність працівників.

4. Гейміфікація сприятиме адаптації нових співробітників і стимулюватиме розвиток професійних навичок через ігрові механіки.

5. Онлайн-освіта та розвиток працівників (Ed Tech) – використання платформ на кшталт Coursera, Udemu або LinkedIn Learning для розвитку персоналу.

6. Гнучкі форми зайнятості та віддалена робота – керування командами через цифрові платформи (Slack, Microsoft Teams, Trello) забезпечує високу продуктивність.

7. Запровадження цифрових платформ для розвитку корпоративної культури – як-от Yammer або Work place, що посилюють внутрішню комунікацію та залученість працівників.

Гармонійне поєднання цифрових інструментів у кадровому та операційному управлінні сприятиме створенню адаптивної, гнучкої та конкурентоспромож-

ної банківської установи здатної ефективно реагувати на динаміку та виклики ринку банківських послуг.

Висновки. АТ КБ «ПриватБанк» на шляху до підвищення своєї конкурентоспроможності та сталого розвитку має продовжувати активно впроваджувати сучасні цифрові технології як у сфері управління персоналом, так і в операційній діяльності. Застосування інструментів автоматизації HR-процесів, аналітики великих даних, штучного інтелекту, гейміфікації та платформ дистанційного навчання забезпечить адаптивність банку до змін на ринку праці, сприятиме посиленню гнучкості внутрішніх процесів та підвищить ефективність управління людським капіталом.

Операційна діяльність банку, яка охоплює щоденні процеси взаємодії з клієнтами, управління активами та пасивами, а також забезпечення внутрішньої ефектив-

ності, значною мірою трансформується завдяки цифровим рішенням. Масштабна автоматизація рутинних завдань, централізація бек-офісних функцій і впровадження ІТ-систем підвищить швидкість обробки операцій, скорочення витрат та покращить якість обслуговування клієнтів.

Цифрові технології відіграють не лише роль інструментів оптимізації, а й виступають каталізаторами змін у корпоративній культурі. Вони створюють умови для професійного розвитку працівників і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Таким чином, гармонійне поєднання інноваційних підходів до кадрового та операційного менеджменту дозволить АТ КБ «ПриватБанку» залишатися лідером фінансового сектору, підтримувати високу якість сервісу та ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

Бібліографічний список:

- Білик В., Польова Н. Тенденції та перспективи розвитку креативного менеджменту в сучасних організаціях. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 326–331. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/275/280> (дата звернення: 23.04.2025).
- Білик В. В., Філяр С. В., Чен Н. О. Використання інструментів креативного менеджменту для управління персоналом організації. *Development Service Industry Management*, 2024. № 2. С. 182–188. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/158/155> (дата звернення: 22.04.2025).
- Колот А. М. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–31. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_20_1_07_uk.pdf. (дата звернення: 20.04.2025).
- Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України: Постанова правління НБУ №750 від 04.07.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18#Text> (дата звернення: 19.04.2025).
- Прибутковість банківської системи. URL: https://opendatabot.ua/open/bank-ranking?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.04.2025).
- Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік. Об'єднані результатом. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 23.04.2025).
- Управління в стилі Lean 6 Sigma? Що воно таке і звідки до нас прийшло. URL: <https://demenko.blog/2022/02/26/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B2-%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%96-lean-6-sigma-%D1%89%D0%BE-%D0%B2%D0%BE%D0%BD%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D1%96-%D0%B7%D0%B2/> (дата звернення: 20.04.2025).
- Шубалий О. М., Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник (за заг. ред. О. М. Шубалого). Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

References:

- Bilyk V. & Polova N. (2024). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku kreatyvnoho menedzhmentu v suchasnykh orhanizatsiakh [Trends and prospects of creative management development in modern organizations]. *Development Service Industry Management*, vol. (4), pp. 326–331. Available at: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/275/280> (Accessed: April 23, 2025).
- Bilyk V. V., Fimiar S. V. & Chen N. O. (2024). Vykorystannia instrumentiv kreatyvnoho menedzhmentu dlia upravlinnia personalom orhanizatsii [Use of creative management tools for human resource management]. *Development Service Industry Management*, vol. (2), pp. 182–188. Available at: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/158/155> (Accessed: April 22, 2025).
- Kolot A. M. (2020). Kontsept "Pratsia 4.0": teoretyko-prykladni zasady formuvannia ta rozvytku [The concept of "Labour 4.0": theoretical and practical principles of formation and development]. *Ekonomika i prohnouvannia*, vol. (1), pp. 7–31. Available at: http://eip.org.ua/docs/EP_20_1_07_uk.pdf (Accessed: April 20, 2025).
- Natsionalnyi bank Ukrainy. (2018, July 4). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu bukhgalterskoho obliku v bankakh Ukrainy: Postanova Pravlinnia NBU №. 750 [On approval of the Regulation on the organization of accounting in banks of Ukraine: Resolution of the NBU Board №. 750]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18#Text> (Accessed: April 19, 2025).
- Prybutkovist bankivskoi systemy [Profitability of the banking system]. (n.d.). Available at: https://opendatabot.ua/open/bank-ranking?utm_source=chatgpt.com (Accessed: April 18, 2025).
- PrivatBank. (2023). Richnyi zvit AT KB "PrivatBank" za 2023 rik. Obiiednani rezul'tatom [Annual report of JSC CB "PrivatBank" for 2023. United by result]. Available at: <https://privatbank.ua> (Accessed: April 23, 2025).
- Demenko O. (2022, February 26). Upravlinnia v styli Lean 6 Sigma? Shcho vono take i zvidky do nas pryshlo [Management in the style of Lean 6 Sigma? What is it and where did it come from?]. Available at: <https://demenko.blog/2022/02/26/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B2-%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%96-lean-6-sigma-%D1%89%D0%BE-%D0%B2%D0%BE%D0%BD%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D1%96-%D0%B7%D0%B2/> (Accessed: April 20, 2025).
- Shubalyi O. M., Rud N. T., Hordiichuk A. I., Shubala I. V., Dziomulych M. I., Potiomkina O. V. & Sereta O. V. (2018). Upravlinnia personalom [Human resource management] (O. M. Shubalyi, Ed.). Lutsk: IVV Lutsk National Technical University. 404 p.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2025

УДК 658.6:656

JEL L29, L91, O12

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-12

Левіщенко О.С.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3704-5352>

Olena Levishchenko

National Transport University

Муленко В.М.

доктор філософії (PhD) з економіки,
асистент кафедри економіки,
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0950-6449>

Volodymyr Mulenko

National Transport University

Редько Н.О.

старший викладач кафедри економіки,
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3411-6218>

Natalia Redko

National Transport University

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АДАПТАЦІЇ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

PECULIARITIES OF FUNCTIONING AND ADAPTATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN UKRAINE'S TRANSPORT SECTOR UNDER MARTIAL LAW

Анотація. Стаття присвячена дослідженню впливу повномасштабної війни на функціонування малих і середніх підприємств транспортного сектору України. Проаналізовано стан функціонування малих та середніх транспортних підприємств України в умовах воєнного стану, встановлено, що в умовах воєнного стану загальна кількість діючих малих та середніх підприємств, які функціонують в транспортному секторі, скорочувалась як і обсяги послуг, які надавались даними підприємствами. Визначено основні виклики, з якими стикались малі та середні транспортно-логістичні підприємства, зокрема скорочення попиту, втрата інфраструктури, дефіцит кадрів та регуляторний тиск. Проаналізовано основні заходи адаптації малих та середніх підприємств до нових умов функціонування, серед яких переорієнтація логістичних маршрутів, зменшення витрат, цифровізація послуг та вихід на зовнішні ринки. Встановлено, що завдяки впровадженню новітніх технологій та гнучкому управлінню підприємства змогли частково відновити діяльність і забезпечити зростання навіть в умовах воєнного стану.

Ключові слова: малі та середні підприємства, транспорт, воєнний стан, адаптація, цифровізація.

Abstract. Introduction. The full-scale Russian invasion of Ukraine in 2022 had a tremendous impact on the national economy, and the response of the transport sector was fragmentary and complicated, provoking serious disruptions. Small and medium-sized enterprises (SMEs), whose importance to the national transport sector has been growing since 2010, have faced new war related challenges such as damaged infrastructure, demand shocks and lack of labor. These SMEs are vital for employment, innovation, and resilience of Ukraine's economy, and their survival during wartime is critical for ensuring both national functionality and future economic recovery. **Purpose.** The aim of the study is to assess the influence of martial law on the operational performance of SMEs in the transport industry and to identify key adaptation mechanisms that ensured business continuity under extreme conditions. **Methods.** The study is based on statistic data from 2019–2023 and qualitative analysis of industry reports. The study conducted using general and special scientific methods, statistical and comparative analysis methods to indicate changes in enterprise numbers, service volumes, employment and evaluates adaptation strategies; generalization for forming conclusions. **Results.** It was established, that in 2022, the number of small and medium transport enterprises declined by over 25% as the result of war and martial law. In 2023, SMEs in transport sector began to recover with a 7.1% increase in sector service volumes. Recovery The reason for the recovery of the SMEs growth is in fast adaptation of enterprises to wartime conditions, which included the following measures: reorienting logistics to the western borders, minimizing costs by reducing the workforce and optimizing the supplier network, increasing attention to domestic markets, exploring new foreign markets, and implementing digital tools. Digitalization was a key factor in maintaining efficiency and service continuity. It has been

established that the implementation of GPS-control systems for the movement of vehicles, electronic document management, automated passenger service technologies, and logistics coordination platforms has significantly increased the efficiency of work in wartime conditions. **Conclusion.** Despite the immense pressures of wartime conditions, Ukrainian transport SMEs have demonstrated strong resilience and adaptability. Flexible business models and innovative solutions allowed Ukrainian transport SMEs enterprises to stabilize and begin gradual growth. Continued support for innovation and risk management is essential to ensure long-term recovery and competitiveness of Ukrainian transport SMEs.

Keywords: small and medium-sized enterprises, transport, martial law, adaptation, digitalization.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну в 2022 році мало нищівні наслідки для української економіки. Руйнування підприємств та інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, міграція працездатного населення, постійні загрози безпеки значно ускладнили діяльність підприємств і змусили велику кількість фірм переміщуватися до відносно більш безпечних регіонів України або за кордон. Істотно постраждав транспортний сектор, який є критично важливим для оборони, гуманітарної логістики та розвитку економіки загалом. На українському транспортному ринку традиційно домінували великі підприємства, однак починаючи з 2010 року роль та значення малих і середніх підприємств в транспортному секторі України стабільно зростала. Малий та середній бізнес був і залишається важливою складовою економіки України, основним джерелом створення нових робочих місць та ключовим в забезпеченні зайнятості населення. Збереження та розвиток малих та середніх підприємств транспортного сектору в складних військових умовах є критичним для забезпечення виживання країни та створення передумов післявоєнного економічного відновлення і вимагає гнучкості та адаптивності до нових, непередбачуваних умов, зокрема у сфері управління, фінансів, логістики та маркетингу, а також підтримки з боку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей адаптації малих підприємств до умов воєнного стану в Україні присвячено наукові праці численних вітчизняних науковців, серед яких Каличева Н.С., Маковоз О.В. [3] (досліджували особливості функціонування та проблеми, з якими зіштовхуються малі підприємства України в умовах воєнного стану), Оксентюк Р.А. [5] (досліджувались специфічні особливості функціонування малих підприємств в умовах воєнного стану), Кінарьов В., Алькема В. [8] (досліджували основні стратегії розвитку малих підприємств в умовах розвитку новітніх технологій на основі цифрових технологій на базі штучного інтелекту), Олифіренко Ю., Сидоренко Г. [10] (досліджувались напрямки адаптації логістичних напрямків діяльності підприємств у воєнних умовах). Особливості функціонування та розвитку підприємств транспортно-логістичного комплексу досліджувались в наукових роботах Н.Г. Челядінової, О.В. Семенцової

[6] (досліджували особливості вдосконалення системи логістичного управління на транспортних підприємствах України в умовах воєнного стану) та інших.

Однак в наведених вище наукових працях досліджувались особливості та перспективи розвитку малих підприємств усіх економічних галузей та секторів України в умовах воєнного стану або специфічні риси розвитку усіх підприємств транспортно-логістичної галузі. Водночас, недостатньо досліджені особливості адаптації малих та середніх підприємств транспортного сектору України, значення та роль яких суттєво зросла в останні роки та продовжує збільшуватися навіть в нестабільних умовах воєнного часу.

Мета статті. Метою статті є аналіз впливу воєнного стану на функціонування малих та середніх підприємств транспортного сектору України, а також визначення ключових факторів та чинників, що забезпечили виживання та подальший розвиток українських малих та середніх підприємств транспорту в складних умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до даних Державної служби статистики України, початок повномасштабної війни в 2022 році порушив існуючу тенденцію до збільшення кількості діючих господарюючих суб'єктів транспортного сектору України та призвів до закриття значної частини діючих підприємств (загальна кількість діючих підприємств сектору в 2022 році зменшилась на 25,36% порівняно з 2021 роком) [1] (табл. 1). Загальне скорочення кількості діючих підприємств було зумовлено закриттям значної кількості малих підприємств, які склали близько 93% від усіх діючих в транспортному секторі України господарюючих суб'єктів і кількість яких скоротилась на 26,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Кількість діючих середніх підприємств в 2022 році теж продемонструвала відчутне скорочення, хоча воно було меншим порівняно з сектором малого бізнесу (зменшення на 14,55% порівняно з 2021 роком) [1].

В 2023 році почалось поступове економічне відновлення України, що стимулювало підприємницьку активність та зумовило відкриття додаткових підприємств. В 2023 році відкрилось додатково 3322 транспортних підприємств (збільшення на 25,26% порівняно з 2022 роком), абсолютна більшість з яких була малими підприємствами. Водночас, кількість діючих

Таблиця 1

Кількість діючих підприємств сектору
«Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за розмірами в 2019–2023 роках

Рік	Загальна кількість підприємств	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
2019	17487	29	1163	16295
2020	17584	28	1112	16444
2021	17619	27	1072	16520
2022	13151	26	916	12209
2023	16473	22	889	15562

Джерело: складено авторами за даними [1]

великих та середніх підприємств в 2023 році надалі скорочувалась (зменшення на 15,38 та 2,95% відповідно) [1]. Однією з причин подальшого скорочення кількості діючих великих та середніх транспортних підприємств є подальше руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів та повітряного транспорту, скорочення попиту на транспортні перевезення та обмеження географії перевезень, а також міграція населення з території України, яка зумовила нестачу необхідних кваліфікованих кадрів для функціонування та подальшого успішного розвитку підприємств.

В 2022 році суттєво скоротилась загальна кількість реалізованих послуг українськими підприємствами транспортного сектору (рис. 1). Відповідно до даних Державної служби статистики, в 2022 році загальний обсяг реалізованих послуг скоротився на 8,81% порівняно з попереднім роком [1]. Обсяг реалізованих послуг великими та середніми транспортними підприємствами скоротився в 2022 році на 13,21 та 8,46% відповідно. Обсяг реалізації послуг малими підприємствами транспортного сектору в 2022 році показав незначне зростання (майже на 1%). Істотне скорочення обсягів реалізації послуг великих підприємств призвів до зростання частки малих та середніх підприємств на ринку, на які припадало 55,1% загального обсягу реалізованих в 2022 році транспортних послуг [1].

В 2023 році обсяги реалізації послуг транспортного сектору не лише досягли рівня до початку повномасштабного вторгнення, а й показали зростання (на 7,1% більше порівняно з 2021 роком). Причинами подібного суттєвого зростання та відновлення стали швидкі темпи нарощування обсягів реалізації продукції середніми (ріст на 20,63% порівняно з 2022 роком) та малими (зростання на 23,4%) підприємствами, які в 2023 році не лише досягли обсягів реалізації до початку повномасштабної війни, а й збільшили їх (на 10,42 та 24,62% відповідно порівняно з 2021 роком). На середні та малі підприємства припадало 57,1% загального обсягу

реалізованих транспортним сектором послуг. Лише обсяги реалізації послуг великими підприємствами в 2023 році не досягнули рівня до початку повномасштабної війни [1].

Згідно дослідження стану бізнесу України, проведеного компанією Advanter Group за підтримки Центру розвитку інновацій, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, національного проєкту Дія.Бізнес у співпраці з Мінекономіки, Мінфіном, Мінцифрою, Коаліцією бізнес-спільнот за модернізацію України, основними проблемами для розвитку бізнесу станом на 2024 рік були непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (60,8% опитаних респондентів), непередбачувані дії держави (58,9% респондентів), відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку (51% респондентів), відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (50,3% респондентів). Досить суттєвими проблемами, з якими зіштовхнувся український бізнес також були відсутність достатнього капіталу, високі податки та збори, недоступність кредитних коштів, перешкоди з боку регуляторних органів, дорога логістика тощо [2].

Зазначені проблеми перешкоджають ефективному функціонуванню малих і середніх підприємств та вводять економіку в рецесію, але суб'єкти господарювання, переживши шоковий стан від початку війни, сформуvalи нову тактику економічного «виживання», прилаштовуючись до всіх обмежень воєнного стану та використовуючи можливості, надані державою [3, с. 145–146].

Нові загрози та виклики воєнного часу, стимулювали підприємців шукати нові підходи та шляхи адаптації функціонування підприємств до нових реалій. У відповідь на нові виклики, компанії змінювали свої стратегії, переорієнтовуючись на нові ринки та перепрофілюючи свою продукцію. Переорієнтація на альтернативні логістичні маршрути стала необхідністю для функці-

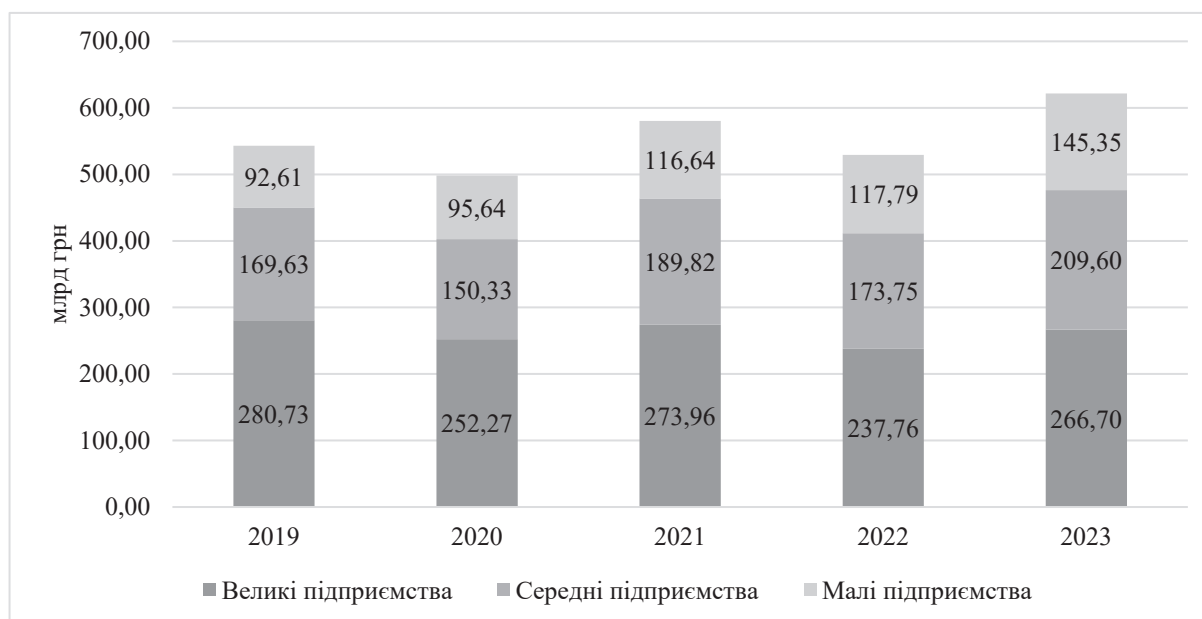


Рис. 1. Обсяги реалізації послуг підприємствами сектору

«Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за розмірами в Україні в 2019–2023 роках

Джерело: складено авторами за даними [1]

онування компаній в нових умовах що склалися. Блокування морських портів та неможливість здійснення перевезень в східному та частково північному напрямку, підштовхнуло перевізників переорієнтовувати власні перевезення на західний кордон. Внаслідок цього Польща та Румунія стали найбільшими транзитними центрами для більшості українських вантажів та перевізників, а польські порти, такі як Гданськ і Гдиня, стали основними точками перевалки для експорту та імпорту. Крім того, внаслідок переорієнтації маршрутів, дедалі більш поширеними стають мультимодальні перевезення. Українські транспортні компанії взаємодіють між собою та з іноземними перевізниками для забезпечення комбінування різних видів транспорту в процесі перевезення, що дозволило українським компаніям зберегти клієнтів, а також забезпечити безперервність поставок навіть у найскладніших умовах [4].

Значна частина українських підприємств після початку повномасштабного вторгнення почала більше зосереджуватися на внутрішньому ринку внаслідок закриття або скорочення обсягів імпорту, і активніше використовувати можливості місцевих постачальників. Крім того, з початком військового конфлікту багато підприємств розглянули можливість виходу на нові зовнішні ринки [5, с. 132]. Малі та середні транспортні підприємства України також почали активно застосовувати дані практики, намагаючись як зосереджуватися на внутрішньому ринку, займаючи місце іноземних перевізників, які залишили український ринок, так і розширювати власну діяльність на нові закордонні ринки. Зокрема, значна кількість підприємств змушені були релокувати свій бізнес з небезпечних регіонів до відносно безпечних західних областей України. Дані підприємства після відновлення власної діяльності намагалися активно використати нові обставини і фактори географічної близькості для виходу на європейські ринки та розширення географії своєї діяльності. Завдяки поєднанню двох підходів українським перевізникам вдалось достатньо швидко почати відновлюватись після значного скорочення обсягів перевезень в 2022 році, а також зміцнити власні позиції на національному ринку і отримати нові можливості на зовнішніх ринках.

Частина малих та середніх підприємств, зазнавши значного скорочення виробництва та збитків, почали впроваджувати стратегію мінімізації та оптимізації витрат. Враховуючи скорочення попиту на послуги з боку вітчизняних клієнтів, а також появу нових, пов'язаних з військовими діями, ризиків, з метою зменшення витрат підприємства почали скорочувати кількість персоналу: відповідно до даних Державної служби статистики, кількість зайнятих в транспортному секторі в 2022 році скоротилась на 16,43% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році – ще на 2,34% [1]. Поширеними способами скорочення витрат стали перегляд умов надання транспортних послуг, а також формування мережі постійних постачальників, у яких можна купувати паливо, олії, запчастини за зниженими цінами [6, с. 227].

Необхідність адаптації до нових умов підштовхувала малі та середні підприємства більш активно впроваджувати новітні інформаційні системи та технологічні рішення. Використання нових технологій дозволило підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, підвищувати продуктивність та адаптуватися до змін в ринковому середовищі. В транспортно-логістичному

секторі приватні підприємства також активно впроваджують новітні технологічні рішення. При здійсненні вантажних перевезень підприємства дедалі активніше використовують технології, які дозволяють здійснювати GPS-контроль за переміщенням транспортних засобів, електронний документообіг, що спрощує процеси оформлення вантажів, тощо. В галузі пасажирських перевезень теж активно впроваджуються нові цифрові рішення: українська компанія «Укрпас» впроваджує систему «Розумний автовокзал», яка включає встановлення на закритих територіях автовокзалів для безпеки пасажирів автоматичних шлагбаумів із розпізнаванням номера автобуса для контролю легальності перевізників; турнікетів, через які за QR-кодами пасажири потраплятимуть на платформи; онлайн-табло з усіма автобусними рейсами, які прибувають або вирушають з автостанції. Додатково, передбачається впровадження ще низки автоматизованих послуг на автовокзалах: можливість скористатися камерою схову на вокзалі, зарядною станцією, кімнатою із догляду за дитиною, а також купити каву та снеки в точках самообслуговування [7].

Крім впровадження новітніх технологій на вокзалах, система передбачає широкую цифровізацію послуг. В рамках реалізації системи створено окремі особисті кабінети перевізника та пасажирів. В особистому кабінеті перевізник зможе самостійно керувати рейсами та оновлювати статус, закривати та відкривати продажі, система автоматично підраховуватиме плату за заїзд автобусів, що зменшуватиме бюрократію, а також мінімізує корупційні ризики. Пасажири в особистому кабінеті зможуть отримати всю необхідну інформацію про автобусний рейс, скористатися програмою лояльності, керувати купівлею квитка та відстеження автобус у реальному часі [7].

Впровадження нових технологій вже дозволило українським компаніям вистояти та повернутися до зростання навіть в складних умовах воєнного часу, тому можна очікувати подальшої технологізації та цифровізації в транспортному секторі. Зокрема, досить перспективними для впровадження в транспортному секторі можуть бути наступні технології:

1. Системи розпізнавання обличчя може використовуватись для контролю доступу на територію підприємства або до спеціально обмежених зон, що забезпечить високий рівень безпеки, оскільки дозволить ідентифікувати осіб, які мають право доступу, та відслідковувати неповноважних осіб, що намагаються отримати доступ.

2. Шахрайське виявлення через аналіз транзакцій на основі штучного інтелекту дозволять виявляти незвичні або підозрілі транзакції в реальному часі та запобігти фінансовим шахрайствам, знижуючи ризики втрат.

3. Інтелектуальні системи відеоспостереження, здатні аналізувати відео на предмет незвичайної поведінки або потенційних загроз в реальному часі, автоматично сповіщатимуть власників бізнесу або служби безпеки про будь-які підозрілі події, значно покращуючи рівень безпеки території.

4. Адаптивні системи безпеки, які використовують машинне навчання для аналізу мережевих потоків та виявлення потенційних кібератак, здатні адаптуватися до нових загроз і забезпечувати проактивний захист від вірусів, шпигунських програм та інших кіберзагроз, що є критично важливим для захисту конфіденційної інформації малого бізнесу [8, с. 148].

Крім зазначених напрямків, перспективним напрямком забезпечення зростання та сталого розвитку малих і середніх транспортних підприємств в умовах воєнного стану може бути розширення спектру послуг, які надаються. Великі транспортні та логістичні підприємства вже успішно застосовують подібні заходи: в межах групи компаній NOVA працює авіакомпанія Supernova Airlines, яка з 2023 року надає послуги комерційних авіаційних перевезень вантажів. Компанія використовує найближчі до кордону України європейські аеропорти, щоб забезпечити безпечне використання повітряного транспорту для перевезень на далекі відстані та для термінових перевезень [9]. Малі та середні підприємства не мають фінансових можливостей, як великі компанії, однак вони можуть використати наявні в них ресурси для надання додаткових послуг клієнтам, що дозволить їм залучити нових та зберегти постійних клієнтів.

Одним з ключових напрямків адаптації до сучасних умов є розробка комплексних стратегій управління ризиками. Ці стратегії повинні включати в себе плани на випадок непередбачених обставин, резервування ресурсів для швидкого відновлення бізнесу і створення систем моніторингу для виявлення ризиків на ранній стадії. Управління ризиками у воєнний час вимагає не тільки стратегічного підходу, а й ефективності, гнучкості та постійного вдосконалення методів та інструментів для ефективного протидії потенційним загрозам [10, с. 139].

Висновки. Повномасштабні військові дії на території України зумовили суттєве скорочення в україн-

ській економіці, та мали значний негативний вплив на функціонування малих та середніх транспортних підприємств. Підприємства зіштовхнулись з проблемами зміни структури попиту і зменшення попиту на власні послуги, втрати трудового потенціалу внаслідок міграції значної частки працездатного населення, фізичного знищення власної інфраструктури та рухомого складу, регуляторного тиску з боку державних органів, невизначеності та невідомості у питаннях подальшого розвитку тощо. Однак, переживши початковий шок, підприємства почали досить швидко адаптуватися до нових умов, впроваджуючи нові стратегії та застосовуючи новітні тактичні рішення. Малі та середні підприємства сфери транспорту активно переорієнтовували власні маршрути на західний кордон, оптимізували витрати завдяки скороченню персоналу та утворенню стійких контактів з постачальниками, активізували діяльність на внутрішньому ринку та виходили на нові зовнішні ринки, впроваджували новітні досягнення в техніці та інформаційних технологіях. Використання зазначених кроків дозволило підприємствам малого та середнього бізнесу не лише пом'якшити негативний вплив на їх діяльність, а й швидко почати відновлення навіть в у складних умовах воєнного часу. Саме гнучкість та вміння знаходити і ефективно впроваджувати новітні та нестандартні стратегії дозволили українським малим та середнім підприємствам витримати негативний вплив війни, почати власне відновлення та повернутися до економічного зростання.

Бібліографічний список:

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.04.2025).
2. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> (дата звернення: 21.04.2025).
3. Каличева Н.Є., Маковоз О.В., Цуканов Ю.М. Малі підприємства у воєнний час: виклики та напрями підтримки. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 141–150. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-141-150>. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/549/504>.
4. Логістика України під час війни: виклики та перспективи. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-viklyki-ta-perspektivi-12840282.html> (дата звернення: 21.04.2025).
5. Оксентюк Р.А. Специфіка функціонування українських підприємств в умовах дії військового стану. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 89. № 4. С. 130–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.130
6. Челядінова Н.Г., Семенцова О.В. Аспекти удосконалення системи логістичного управління на транспортних підприємствах України в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 222–229. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287120>
7. Компанія «Укрпас»: «Цифровізація пасажирських автобусних перевезень може допомогти поповнити держбюджет більш як на 1 млрд на рік». Як це працюватиме. URL: <https://forbes.ua/ru/innovations/kompaniya-ukrpal-tsfrovizatsiya-pasazhirskikh-avtobusnikh-perevezen-mozhe-dopomogti-popovnit-derzhbyudzh-et-bilsh-yak-na-1-mlrd-na-rik-yak-tse-pratsyuvatime-15112023-17101> (дата звернення: 21.04.2025).
8. Кінарьов В., Алькема В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. № 3(75). С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149>
9. Авіакомпанія Supernova Airlines виконала перший комерційний рейс власним літаком. URL: <https://novaposhta.ua/news/gubric/2/id/12213> (дата звернення: 21.04.2025).
10. Олифіренко Ю., Сидоренко Г. Напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств до умов воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(36). С. 133–144. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-133-144](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-133-144)

References:

1. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian). (accessed April 21, 2025).
2. Rezultaty doslidzhennya stanu biznesu v Ukraini v hrudni 2024 roku [Results of the study of the state of business in Ukraine in December 2024]. Available at: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> (in Ukrainian). (accessed April 21, 2025).
3. Kalycheva N., Makovoz O., Tsukanov Yu. (2024). Mali pidpryyemstva u voyennyi chas: vyklyky ta napryamy pidtrymky [Small enterprises in wartime: challenges and directions of support]. *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na trans-*

porti, № 4 (89). pp. 141–150. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-141-150>. Available at: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/549/504> (in Ukrainian).

4. Lohistyka Ukrayiny pid chas viyny: vyklyky ta perspektyvy [Logistics of Ukraine during the war: challenges and prospects]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-perspektivi-12840282.html> (in Ukrainian). (accessed April 21, 2025).

5. Oksentiuk R. (2024). Spetsyfika funktsionuvannya ukrayinskykh pidpryyemstv v umovakh diyi viyskovoho stanu [The specifics of the functioning of Ukrainian enterprises under martial law]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 89, № 4, pp. 130–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.130 (in Ukrainian).

6. Cheliadinova N., Sementsova O. (2023). Aspekty udoskonalennya systemy lohistychnoho upravlinnya na transportnykh pidpryyemstvakh Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu ta povoyennoyi rozbudovy [Aspects of improving the logistics management system at transport enterprises of Ukraine under the conditions of the state of war and post-war development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, № 81–82. pp. 222–229. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287120> (in Ukrainian).

7. Kompaniya “Ukrpas”: “Tsyfrovizatsiya pasazhyrskykh avtobusnykh perevezen mozhe dopomohty popovnyty derzhbyudzheth bilsh yak na 1 mlrd na rik”. Yak tse pratsyuvatyme [Ukrpas Company: “Digitalization of passenger bus transportation can help replenish the state budget by more than 1 billion per year.” How it will work]. Available at: <https://forbes.ua/ru/innovations/kompaniya-ukrpas-tsifrovizatsiya-pasazhirskikh-avtobusnikh-perevezen-mozhe-dopomogti-popovniti-derzhbyudzheth-bilsh-yak-na-1-mlrd-na-rik-yak-tse-pratsyuvatyme-15112023-17101> (in Ukrainian). (accessed April 21, 2025).

8. Kinarov V., Alkema V. (2024). Adaptivni stratehiyi rozvytku pidpryyemstv maloho biznesu v umovakh intehtuvannya tsyfrovyykh tekhnolohiy na bazi shtuchnoho intelektu [Adaptive strategies for the development of small businesses in the context of integrating digital technologies based on artificial intelligence]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, № 3(75). pp. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149> (in Ukrainian).

9. Aviakompaniya Supernova Airlines vykonala pershyi komertsyinyy reys vlasnym litakom [Supernova Airlines made its first commercial flight with its own aircraft]. Available at: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12213> (in Ukrainian). (accessed April 21, 2025).

10. Olyfirenko Yu., Sydorenko H. (2023). Napryamy adaptatsiyi lohistychnoyi diyalnosti torhovelnykh pidpryyemstv do umov voyennoho stanu [Directions of adaptation of logistics activities of trade enterprises to the conditions of martial law]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, № 4(36). pp. 133–144. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-133-144](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-133-144) (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції 22.04.2025

УДК 338.1:336.7

JEL G1

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-13

Масло А.І.

кандидат економічних наук,
докторант кафедри глобальної економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5063-8336>

Andrii Maslo

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ОЦІНКА БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ ДЕРИВАТИВНИМИ КОНТРАКТАМИ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКУ ПРОДУКЦІЮ НА МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКАХ

ASSESSMENT OF EXCHANGE TRADING IN AGRICULTURAL DERIVATIVE CONTRACTS ON INTERNATIONAL ORGANIZED COMMODITY MARKETS

Анотація. У статті висвітлені передумови виникнення міжнародної біржової торгівлі деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію. Метою дослідження є оцінка сучасного стану біржової торгівлі деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію. Відзначено, що важливу роль у становленні міжнародної біржової торгівлі деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію відіграли товарні біржі США та перші впроваджені на них ф'ючерсні контракти на зернові. Проведена оцінка показала, що міжнародна біржова торгівля деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію характеризується незначними щорічними зростаннями за останні десять років. Наведена структура міжнародної біржової торгівлі деривативними на сільськогосподарську продукцію, яка вказує на значну частку олійних культур та продуктів їх переробки. Відзначені загальні тенденції міжнародної біржової торгівлі деривативними контрактами: універсалізація, концентрація, консолідація.

Ключові слова: біржова торгівля, деривативні контракти, сільськогосподарська продукція, міжнародні організовані товарні ринки, товарні біржі.

Abstract. Introduction. The article highlights the prerequisites for the emergence of international exchange trading in derivative contracts for agricultural products. **Purpose** of the study is to assess the current state of exchange trading in derivative contracts for agricultural products. **Methods.** The article applies methods of generalization, observation and comparison when studying trends in international exchange trading in derivative contracts on organized markets, as well as analysis and synthesis and statistical research methods when studying the dynamics and structure of exchange trading in derivative contracts for agricultural assets on international exchanges. **Results.** It is noted that an important role in the formation of international exchange trading in derivative contracts for agricultural products was played by the US commodity exchanges. It is noted that the Settlement method of closing futures contracts on commodity exchanges became an impetus for the rapid development of further trading in derivative contracts. Exchange trading in derivative contracts on international organized markets in the last twenty years has been developing and improving depending on the changing needs of market participants in the following areas. The assessment showed that since 2014, the volume of international trading on derivatives exchanges has increased 9.4 times. In 2024, a new maximum volume of exchange trading in derivatives contracts on international exchanges was recorded – 206.78 billion transactions. It is noted that exchange trading in derivative contracts for agricultural products is also characterized by stability and insignificant annual growth over the past 10 years. **Conclusion.** From 2014 to 2024, the volume of concluded exchange derivatives for agricultural products increased by 2.15 times. An assessment of the structure of international exchange trading in agricultural assets in 2024 indicates a significant role for derivative contracts for oilseeds (41.6%) and for various types of oil (16.6%). Other types of agricultural assets in the overall structure of international exchange trading in agricultural assets ranged from 0.7% to 5.9%. The main trends in international exchange trading in derivative contracts are noted: universalization, concentration, consolidation.

Keywords: exchange trading, derivative contracts, agricultural products, international organized commodity markets, commodity exchanges.

Постановка проблеми. Глобалізація міжнародних товарних ринків забезпечила трансформаційні зміни у ланцюгах поставок сільськогосподарської продукції на міжнародних товарних ринках. В останні роки виникли й інші фундаментальні фактори, зокрема кліматичні зміни, геополітична нестабільність, військові конфлікти, що сприяло зростанню цінової нестабільності на міжнародних організованих товарних ринках та ринках капіталу. У зв'язку з цим, ринкові учасники почали більше звертати увагу на використання біржового механізму хеджування за

допомогою деривативних контрактів на сільськогосподарську продукцію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями біржової торгівлі деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію займається значна кількість зарубіжних та вітчизняних науковців і біржових практиків, зокрема: Алгієрі Б. [6], Бабіченко В., Бритвенко А.С. [9], Вінницький С.І. [3], Войний І.І. [9], Горяча О.Л. [9], Дразниція С.А. [4], Ільчук М.М. [1–2], Карпенко В.Л. [4], Ковальчук С.В. [4], Роговська-Іщук І.В. [3], Рубан Ю.В. [10], Сантос Дж. [5],

Солодкий М.О. [1], Сохаська О.М. [3], Степанченко О.В. [10], Судхакар Г. [7], Яворська В.О. [1–2] та інші.

Метою статті є оцінка сучасного стану міжнародної біржової торгівлі деривативними контрактами на основні види сільськогосподарської продукції у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історично перші біржові операції на міжнародних організованих ринках були пов'язані з сільськогосподарською продукцією. Товарні біржі виконували роль організованих місць, де відбувалась купівля-продаж сільськогосподарської продукції за спотовими контрактами, які передбачали обов'язкову поставку реальних активів. З часом функціональне призначення біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією змінилось після широкомасштабного впровадження біржової торгівлі деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію.

Важливу роль у становленні міжнародної біржової торгівлі деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію відіграли товарні біржі США. Так, у 1851 р. на біржі був впроваджений форвардний контракт на кукурудзу, метою якого було упорядкування логістичних поставок зерна всередині країни. Чиказька товарна біржа CBOT з метою запровадження першого виду деривативного контракту на сільськогосподарську продукцію створила необхідну біржову інфраструктуру і створила базову систему класифікації стандартів основних видів зернових та олійних. Важливою умовою налагодження біржової торгівлі форвардами на зернові та олійні було забезпечення прозорих та регулярних торгів на товарній біржі [1; 2, с. 27–36].

За понад десять перших років біржової торгівлі форвардами на зернові на Чиказькій товарній біржі були виявлені основні недоліки даного контракту. Так, одним з них було те, що вторинний перепродаж даного виду строкових контрактів був неможливим через індивідуальний характер угод. Іншим не менш важливим недоліком був низький рівень гарантування виконання форвардних контрактів. У зв'язку з цим, на початку 60-х років XIX ст. Чиказька товарна біржа розробила перші правила торгівлі стандартизованими форвардними контрактами – ф'ючерсами на зерно [1; 2, с. 27–36].

Ф'ючерсні контракти стали значним досягненням у міжнародній біржовій торгівлі деривативними контрактами. Ф'ючерсні контракти з часом розширились і на інші види активів – фінансові інструменти [3–4].

У 1865 році розпочалась торгівля ф'ючерсними контрактами на пшеницю на Чиказькій товарній біржі. Виконання ф'ючерсних контрактів гарантувалось за допомогою маржових внесків з боку покупців та продавців. Таким чином, для врегулювання зобов'язань виконання укладених ф'ючерсних контрактів виникли клірингові центри починаючи з 1870-х років [5–7].

З 1925 р. обов'язковою умовою виконання клірингових розрахунків стало забезпечення взаємозаліку відкритих ф'ючерсних угод шляхом фінансових розрахунків та можливість закриття позицій без поставки базових товарних активів. Офіційно у 1891 р. перші клірингові розрахунки на основі процедури взаємозаліку були виконані на Міннеаполіській зерновій біржі. За період 1884–1888 рр. на американських товарних біржах було укладено ф'ючерсних контрактів на 23,6 млрд бушелів зерна, що у 8 разів перевищувало обсяг вирощеного зерна в США за вказаний період.

Необхідно зазначити, що на початку 2000-х років цей показник становив вже понад 11 разів. Пояснюється така ситуація значною зацікавленістю спекулянтів у використанні ф'ючерсних контрактів на зерно для спекуляції на зміні ф'ючерсної ціни та без поставки реальних товарних активів [5–7].

Розрахунковий спосіб закриття ф'ючерсних контрактів на товарних біржах став поштовхом для стрімкого розвитку у подальшому торгівлі деривативними контрактами на фінансові інструменти наприкінці минулого століття.

Біржова торгівля деривативними контрактами на міжнародних організованих ринках в останні двадцять років розвивається та удосконалюється залежно від змін потреб ринкових учасників у наступних напрямках [1, с. 7]:

- універсалізація біржової торгівлі на організованих ринках – розширення спектру біржової торгівлі товарними та фінансовими активами одночасно на одних і тих самих біржових майданчиках;

- концентрація та електронізація біржової торгівлі деривативними контрактами – переміщення усіх біржових операцій на електронні майданчики, що підвищує ліквідність торгівлі та залучення широкого кола нових біржових учасників;

- консолідація біржової торгівлі – через біржові поглинання та об'єднання на національному та глобальному рівнях.

Оцінка біржової торгівлі деривативними контрактами усіх видів товарних і фінансових активів проведена нами на основі статистичних даних Асоціації ф'ючерсної індустрії, до якої входить понад 80 міжнародних біржових майданчиків, вказує на кардинальний приріст торгівлі в останні 10 років. Починаючи з 2014 року обсяги міжнародної торгівлі на біржах деривативних контрактів зросли в 9,4 рази. У 2024 році зафіксований новий максимум обсягів біржової торгівлі деривативними контрактами на міжнародних біржах – 206,78 млрд угод (50,5 % вище за 2023 рік) [8].

Необхідно зазначити, що в останні роки важливу роль у формуванні міжнародної біржової торгівлі деривативними контрактами відіграли індійські та бразильські біржі, які зайняли перше та друге місце у світі за обсягами торгівлі. Окрім того, до провідних міжнародних бірж світу все ще відносяться біржі Північної Америки, Європи та Азійсько-Тихоокеанського регіонів [8].

У 2024 році частка Азійсько-Тихоокеанського регіону складала понад 82 % загальних обсягів міжнародної біржової торгівлі деривативними контрактами, тоді як їх частка на біржах Північної Америки скоротилась до 10 % [8].

Оцінка міжнародної біржової торгівлі деривативними контрактами за видами активів свідчить про значну перевагу фінансових активів, частка яких у 2024 році зросла до 94 %. Така ситуація була досягнута переважно за рахунок біржової торгівлі фінансовими деривативними контрактами на біржах Індії та Бразилії. Аналітики відзначили значне зростання і привабливість даних біржових майданчиків через підвищення рівня цінової волатильності на біржових майданчиках Північної Америки та Європи, а також частково Азії.

Водночас, міжнародна біржова торгівля товарними деривативами характеризується стабільними показниками в останні роки. Зокрема, з 2014 р. по 2024 р. на міжнародних товарних біржах спостерігалось зростання обсягів біржової торгівлі у 2,81 рази [8].



Рис. 1. Обсяги укладених на міжнародних біржах деривативних контрактів

Джерело: побудовано автором на основі [8]

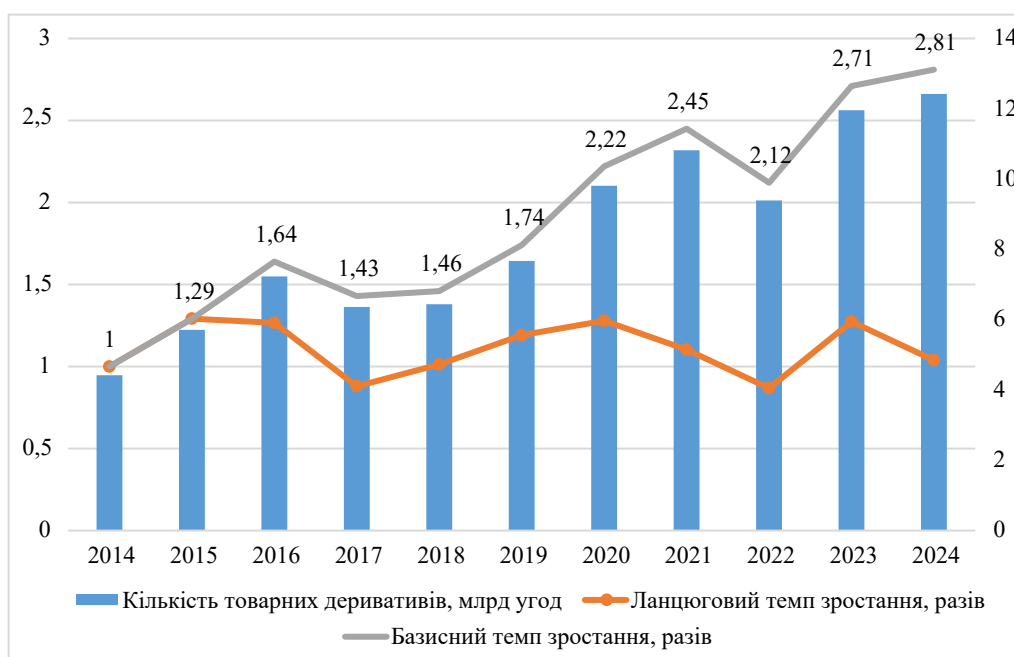


Рис. 2. Обсяги міжнародної біржової торгівлі товарними деривативними контрактами

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Падіння на 13 % обсягів біржової торгівлі товарними деривативами на міжнародних товарних біржах у 2022 р. спостерігалось через порушення логістичних ланцюгів та експортних поставок України внаслідок війни. У 2023 році показники міжнародної біржової торгівлі товарними деривативами відновились і показали значний приріст у 27 % порівняно з попереднім роком, тоді як у 2024 році зростання склало 4 % [8].

Біржова торгівля деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію характеризується також стабільністю та незначними щорічними зрос-

таннями за останні 10 років. З 2014 р. по 2024 р. обсяги укладених біржових деривативів на сільськогосподарську продукцію зросли у 2,15 рази [8].

Біржова торгівля деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію характеризується незначними темпами зростання через низьку привабливість з боку інвесторів у використанні їх з метою спекуляції. Переважна більшість відкритих позицій на біржові деривативні контракти на різні види сільськогосподарської продукції пов'язана з виробництвом та споживанням сільськогосподарської продукції на ринках реальних активів.

У структурі міжнародної біржової торгівлі товарними деривативними контрактами кількість укладених угод на сільськогосподарську продукцію зросла з 2014 р. – 1,42 млрд угод до – 3,05 млрд угод у 2024 р. Незважаючи на це, частка сільськогосподарських активів скоротилась з 32 % у 2014 р. – до 25 % – у 2024 р [8].

У світовій практиці до основних груп сільськогосподарських біржових активів відносяться різні види сировини та напівфабрикатів, а саме [1, С. 371]:

- зернові (пшениця, кукурудза, ячмінь, рис, овес, жито, тощо);
- насіння олійних та їх шроти (соя, ріпак, соняшник, соєвий шрот, ріпаковий шрот, соняшниковий шрот);
- олія (пальмова, соєва, ріпакова, соняшникова, тощо);
- продукція тваринництва (заморожене м'ясо, масло, сухе молоко);
- промислова сировина (бавовна, каучук, целюлоза, тощо);

- харчова продукція, напівфабрикати (цукор, борошно, кава, какао, концентрований апельсиновий сік, тощо);
- інші види активів.

Оцінка структури міжнародної біржової торгівлі сільськогосподарськими активами у 2024 році засвідчила вагоме значення деривативних контрактів на насіння олійних культур (41,6 %) та на олію різних видів (16,6 %).

Біржові деривативні контракти на зернові у структурі біржової торгівлі сільськогосподарськими активами склали 14,6 %. Частка інших видів товарних активів у загальній структурі міжнародної біржової торгівлі сільськогосподарськими деривативами знаходилась в межах від 0,7 % до 5,9 % (рис. 4).

Міжнародна біржова торгівля деривативними контрактами на сільськогосподарські активи стала доступною та високоліквідною через широке застосування електронної технології торгівлі на міжнародних товарних біржах [9].



Рис. 3. Кількість укладених деривативних контрактів на товарні активи та сільськогосподарську продукцію

Джерело: побудовано автором на основі [8]

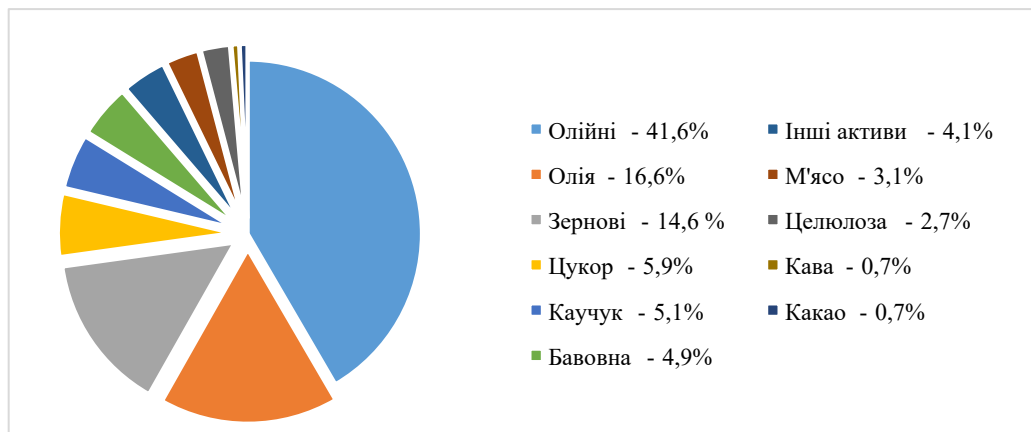


Рис. 4. Структура біржової торгівлі деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію у 2024 р.

Джерело: побудовано на основі [8]

Біржова торгівля деривативними контрактами на сільськогосподарські активи у міжнародній практиці відіграє важливу роль враховуючи те, що ці строкові інструменти досить ефективні у використанні з метою вирівнювання цінових відхилень на основі перенесення цінових ризиків з одних учасників на інших через механізм хеджування [10].

Висновки. У сучасних умовах міжнародна біржова торгівля деривативними контрактами на сільськогосподарські активи перебуває у тісній залежності з різними змінами геополітичної ситуації. За таких умов, навіть

глобальна економічна ситуація має менший вплив на біржове ціноутворення, порівняно з глобальною політичною ситуацією. Торговельні війни США порушили глобальну стабільність і, водночас, частково зламали систематичні логістичні поставки сільськогосподарських товарів. У зв'язку з цим, прогнозується переорієнтація одного з найбільших експортерів сільськогосподарської продукції – Китаю на інші міжнародні ринки. Таким чином, довгострокове прогнозування біржових цін на сільськогосподарські активи стає менш ефективним, порівняно з короткостроковим прогнозуванням в сучасних умовах.

Бібліографічний список:

1. Солодкий М. О., Ільчук М. М., Яворська В. О. Біржова торгівля на товарних ринках: навч. посіб. Київ : ЦП Компрінт, 2023. 588 с.
2. Ільчук М. М., Яворська В. О. Міжнародна біржова діяльність: навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2024. 366 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/handle/123456789/2562> (дата звернення 20.04.2025)
3. Сохацька О. М., Роговська-Ішук І. В., Вінницький С. І. Фундаментальний та технічний аналіз цін товарних та фінансових ринків : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 305 с.
4. Ковальчук С. В., Дразниця С. А., Карпенко В. Л. Світові тренди та тенденції розвитку біржової торгівлі на сучасному етапі. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № 23. С. 10–14.
5. Joseph Santos. A History of Futures Trading in the United States. URL: <https://eh.net/encyclopedia/a-history-of-futures-trading-in-the-united-states> (дата звернення 20.04.2025).
6. Bernardina Algeri. A Journey Through the History of Commodity Derivatives Markets and the Political Economy of (De) Regulation Bonn, December 2018. 59 p.
7. G. Sudhakar. Evolution & Growth Of Commodity Derivatives – Global Perspective. November 2016. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*. Vol. 6(7) P. 65–74. URL: https://www.researchgate.net/publication/378868793_Evolution_Growth_Of_Commodity_Derivatives_Global_Perspective. (дата звернення 20.04.2025).
8. Data Resources. URL: https://www.fia.org/fia/data-resources?utm_source=FIAWeb&utm_medium=Top. (дата звернення 20.04.2025 p.)
9. Бритвенко А. С., Горяча О. Л., Войний І. І. Організаційно-економічний механізм функціонування міжнародної електронної біржової торгівлі. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 1 (47). С. 9–14.
10. Рубан Ю. В., Степанченко О. В. Удосконалення управління ціновими ризиками на товарних ринках. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16 (2). С. 88–91.

References:

1. Solodkyi M. O., Ilchuk M. M., Yavorska V. O. (2023) Birzhova torhivlia na tovarnykh rynkakh [Exchange trading in commodity markets]. Kyiv: NULES of Ukraine. [in Ukrainian].
2. Ilchuk M. M., Yavorska V. O. (2024) Mizhnarodna birzhova dialnist. [International exchange activities]. Kyiv. NUBiP Ukrainy. Available at: <https://dglb.nubip.edu.ua/handle/123456789/2562>. (Accessed April 20, 2025). [in Ukrainian].
3. Sokhatska O. M., Panasiuk V. M., Rohovska-Ishchuk I. V., Vinnytskyi S. I. (2022). Fundamentalnyi ta tekhnichniy analizy mizhnarodnykh rynkiv. [Fundamental and technical analysis of international markets]. Ternopil: ZUNU. [in Ukrainian].
4. Kovalchuk S. V., Drazhnytsia S. A., Karpenko V. L. (2018) Svitovi trendy ta tendentsii rozvytku birzhovoi torhivli na suchasnomu etapi. [World trends and tendencies of stock trading development at the present stage]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. Vol. 23. pp. 10–14. [in Ukrainian].
5. Joseph Santos. A History of Futures Trading in the United States. Joseph Santos. Available at: <https://eh.net/encyclopedia/a-history-of-futures-trading-in-the-united-states>. (Accessed April 20, 2025).
6. Bernardina Algeri. (2018). A Journey Through the History of Commodity Derivatives Markets and the Political Economy of (De)Regulation Bonn, 59 p.
7. G. Sudhakar (2016). Evolution & Growth of Commodity Derivatives – Global Perspective. November. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review* Vol. 6(7). pp. 65–74. Available at: https://www.researchgate.net/publication/378868793_Evolution_Growth_Of_Commodity_Derivatives_Global_Perspective (Accessed April 20.04.2025).
8. Data Resources. Available at: https://www.fia.org/fia/data-resources?utm_source=FIAWeb&utm_medium=Top (Accessed April 20, 2025).
9. Brytvenko A. S., Horiacha O. L., Voynyi I. I. (2020) Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm funktsionuvannia mizhnarodnoi elektronnoi birzhovoi torhivli [Organizational and economic mechanism of the functioning of international electronic exchange trade]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. Vol. 1 (47). pp. 9–14. [in Ukrainian]
10. Ruban Yu. V., Stepanchenko O. V. (2017). Udoskonalennia upravlinnia tsinovymy ryzykamy na tovarnykh rynkakh [Improving price risk management in commodity markets]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 16 (2). pp. 88–91. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.04.2025

УДК 159.954:658.8

JEL M31, D87

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-14

Момотков І.С.

здобувач третього (освітнього-наукового) рівня вищої освіти,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2288-7306>

Ihor Momotkov

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

НЕЙРОМАРКЕТИНГ В ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ: НОВЕ БАЧЕННЯ ПОВЕДІНКИ КЛІЄНТІВ

NEUROMARKETING AS THE BASIS FOR MARKETING SOLUTIONS: A NEW VISION OF CUSTOMER BEHAVIOUR

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти використання нейромаркетингу в процесі прийняття маркетингових рішень. Обґрунтовано важливість впровадження нейротехнологій для підвищення ефективності комунікацій із цільовою аудиторією, персоналізації маркетингових стратегій і підсилення емоційної залученості. Розкрито складові парадигми нейромаркетингу: фундаментальну (теоретичну) та інструментальну (прикладну). Зазначено, що застосування інструментів нейровізуалізації дозволяє отримати точні емпіричні дані про реакції споживачів, що дає змогу будувати науково обґрунтовані маркетингові рішення. Окрема увага приділяється основним напрямкам впливу нейротехнологій у маркетингових стратегіях. Підкреслено роль нейромаркетингу в формуванні користувачького досвіду, особливо в цифрових платформах та соціальних мережах, де за допомогою Emotion AI та інших аналітичних інструментів можна моделювати індивідуалізовані шляхи взаємодії з користувачем.

Ключові слова: нейромаркетинг, поведінка, споживачі, маркетингові рішення, емоційний інтелект, нейротехнології, користувачький досвід, персоналізація, комунікації.

Abstract. Introduction. In the context of rapid digital transformation and increasing competition in global markets, the study of consumer behaviour through the prism of emotional and cognitive responses has become a key challenge for marketers. Neuromarketing, a relatively new interdisciplinary field, is gaining significant attention for its ability to provide deeper insights into consumers' unconscious reactions and decision-making mechanisms. **Purpose.** The primary objective of this research is to demonstrate the relevance and practical applicability of neuromarketing tools in improving marketing decision-making processes, particularly in the area of personalised communication and emotional consumer engagement. **Methods.** The study is based on a synthesis of theoretical and empirical approaches to neuromarketing. A systematic analysis of the scientific literature, the principles of neuroeconomics and applied neuromarketing technologies such as EEG (electroencephalography), eye tracking and facial expression analysis were carried out. Attention is also given to ethical issues arising from the use of neurotechnologies in commercial activities. **Results.** The results of the study show that the integration of neuromarketing tools enables marketers to better understand consumers' hidden motives, emotional triggers and the effectiveness of advertising messages. The use of biometric and neurophysiological data helps to create more emotionally resonant content, which in turn increases the effectiveness of communication strategies, enhances brand loyalty and improves the overall user experience. In addition, the research highlights the growing role of emotion AI and neurointerfaces in real-time behaviour monitoring and feedback optimisation in digital environments. **Conclusion.** The author concludes that the implementation of neuromarketing tools is an effective means of achieving competitive advantage in customer interaction. In particular, Ukrainian companies can benefit from adopting neurotechnologies to refine their communication models, tailor content to emotional responses, and increase customer satisfaction. Recommendations are made for incorporating neuromarketing approaches into the strategic planning of marketing activities, while maintaining transparency and ethical responsibility.

Keywords: neuromarketing, behaviour, consumers, marketing solutions, emotional intelligence, neurotechnology, user experience, personalisation, communication.

Постановка проблеми. Традиційні маркетингові дослідження часто не здатні виявити справжні мотиви та емоції клієнтів, які впливають на прийняття рішень. У цьому контексті нейромаркетинг – міждисциплінарна галузь, що поєднує знання нейронаук, психології та маркетингу – відкриває нові можливості для вивчення підсвідомих реакцій споживачів, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових стратегій. Використання нейротехнологій у процесі прийняття маркетингових рішень дає змогу підприємствам не лише краще адаптувати свої комунікації, але й створювати продукти та послуги, які максимально відповідають потребам

і очікуванням клієнтів. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції та інформаційного перевантаження, коли увага споживача стає одним із найцінніших ресурсів. Нейромаркетинг сприяє не лише підвищенню лояльності клієнтів, але й формує нове бачення взаємодії бізнесу з аудиторією, базоване на глибокому розумінні. Саме тому дослідження проблематики використання нейромаркетингу для обґрунтування маркетингових рішень обумовлене зростаючою необхідністю глибокого розуміння споживачької поведінки у цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в галузі нейромаркетингу демонструють

зростаючий інтерес наукової спільноти до вивчення підсвідомих механізмів прийняття споживчих рішень. Зокрема, Sinha M. та ін. [1] аналізують аналізує сучасні тенденції та методи в нейромаркетингових дослідженнях, підкреслюючи важливість інтеграції нейронауки в маркетингові стратегії. Автори наголошують, що нейромаркетингові методи дозволяють глибше зрозуміти підсвідомі реакції споживачів на маркетингові стимули, зокрема щодо довіри, наміру придбання та емоційної активації. Автори дослідження Yadete F. D., Kant S. [2] підкреслюють, що нейромаркетинг дозволяє виявити приховані мотиви споживачів, які не завжди можуть бути виявлені традиційними методами дослідження. Мазур К. [3] акцентує увагу на особливостях нейромаркетингу та досліджує можливості використання його потенціалу для впливу на поведінку споживачів з урахуванням тенденцій розвитку економіки, суспільства та діджиталізації купівлі товарів та послуг. У роботі Фігуна Н. [4] аналізуються основні нейромаркетингові фактори, що впливають на рішення про покупку товару, та визначається їх зміст та перспективи використання в умовах ринкової економіки. У роботі Makori R. [5] здійснено спробу узагальнити вплив нейромаркетингових технік прийняття рішень споживачами в стратегічних маркетингових кампаніях під дією таких факторів як культура, технології та соціальні медіа, що підкреслює необхідність адаптації маркетингових стратегій до місцевого контексту та культурних особливостей. Значний внесок у розвиток теми зробили такі дослідники, як: Пашук Л. [6], Карпенко Л.Ф. [7], Кузьминчук Н. [8], Жмай О.В. [9], в роботах яких розглянуто сучасні можливості використання нейромаркетингу та його здобутків в управлінні поведінкою споживачів задля підвищення ефективності функціонування брендів. Попри значну кількість праць, питання практичного впровадження нейромаркетингу в процес ухвалення маркетингових рішень та його впливу на глибше розуміння поведінки клієнтів залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребують подальшого дослідження механізми перетворення нейрофізіологічних реакцій споживачів у конкретні маркетингові

стратегії, що забезпечують підвищення ефективності комунікацій із цільовою аудиторією.

Метою статті є обґрунтування доцільності використання інструментів нейромаркетингу для підвищення ефективності прийняття маркетингових рішень шляхом глибшого розуміння поведінки споживачів, а також виявлення сучасних підходів до інтеграції нейронаукових методів у практику маркетингової діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання нейромаркетингових інструментів у процесі прийняття маркетингових рішень сприяє глибшому розумінню підсвідомих мотивів поведінки споживачів, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності маркетингових комунікацій та рівня лояльності клієнтів. Нейротехнології в маркетингу базуються на застосуванні знань і методів нейронаук для глибшого розуміння поведінки споживачів, зокрема їхніх неусвідомлених реакцій на рекламні стимули, що дозволяє створювати ефективні стратегії просування товарів, що впливають на всі канали сприйняття інформації – зір, слух, дотик, смак, запах [10]. Результати використання методів нейровізуалізації для вивчення емоційних реакцій споживачів на бренди демонструють, що емоційні апеляції мають значний вплив на поведінку споживачів та сприйняття бренду. Нейромаркетинг – це практичний розділ нейроекономіки, що вивчає неусвідомлені реакції аудиторії на рекламні подразники за допомогою комплексних методів вимірювання нейронних процесів [1, 3]. У процесі прийняття рішення про покупку споживач керується всіма почуттями, а не лише раціональним аналізом, що підтверджують дослідження нейроекономіки. У роботі Zhang Y. [11] зроблено спробу систематизувати різні техніки, які використовуються в дослідженнях поведінки споживачів з урахуванням можливостей їх застосування для вивчення когнітивних та емоційних реакцій споживачів на маркетингові стимули з урахуванням існуючих обмежень. До найпоширеніших нейромаркетингових технологій належать (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика основних нейромаркетингових технологій

Назва технології	Опис / Принцип дії	Тип реакції	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Eye-tracking	Вимірює рух очей, точки фіксації, тривалість зорової уваги	Поведінкова, когнітивна	Неінвазійний, висока точність візуальної уваги	Не виявляє емоцій; потребує спеціального обладнання	UX-дизайн, реклама, упаковка, веб-аналітика
Біометрія	Вимірює фізіологічні зміни (пульс, потовиділення, GSR)	Фізіологічна, емоційна	Виявляє підсвідомі емоції, простота застосування	Не дає глибокого когнітивного аналізу; чутлива до зовнішніх факторів	Рекламні дослідження, емоційне залучення
Face-reading	Аналіз міміки обличчя, мікроекспресій	Емоційна	Висока швидкість, автоматизована обробка	Може бути неточною при слабких емоціях; залежить від освітлення	Тестування відео, контенту, брендингу
ЕЕГ / фМРТ	Вимірює електричну та функціональну активність мозку	Нейрофізіологічна, когнітивна	Висока наукова достовірність, глибоке розуміння процесів	Висока вартість, складність інтерпретації	Наукові дослідження, тестування реклами, бренд-сприйняття
Speech analytics	Аналізує мовлення, інтонацію, тембр, патерни мови	Емоційна, психолінгвістична	Дистанційний метод, підходить для масових опитувань	Може бути неточним без контексту, впливає акцент, шум	Може бути неточним без контексту, впливає акцент, шум

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 4; 6–7]

Таким чином, концептуальною основою впровадження нейротехнологій у маркетинг є визнання того, що більшість рішень споживача ухвалюються неусвідомлено, під впливом емоцій та імпульсів, які не завжди можуть бути виявлені за допомогою традиційних методів опитування чи фокус-груп. Саме тому нейромаркетинг стає ефективним інструментом для створення персоналізованих комунікацій, покращення дизайну продукту та емоційного брендингу. Нейромаркетинг поділяють на фундаментальний (теоретичні гіпотези) і інструментальний (практичні дослідження реакцій мозку) [1, 5, 9]. Фундаментальний нейромаркетинг зосереджується на розробці теоретичних гіпотез щодо механізмів прийняття рішень споживачами, їх емоційного реагування на маркетингові стимули та ролі підсвідомих процесів у поведінці клієнтів. Цей напрям формує концептуальну основу для подальших прикладних досліджень. Інструментальний нейромаркетинг, у свою чергу, має прикладний характер і передбачає використання конкретних нейротехнологій (таких як EEG, фМРТ, eye-tracking, GSR, face-reading тощо) для емпіричного вивчення реакцій мозку та організму споживачів. Його метою є отримання практично значущих результатів, які можуть бути використані для оптимізації маркетингових рішень, рекламних кампаній та дизайну продуктів. Порівняльна характеристика складових нейромаркетингу представлена в табл. 2. Існуючі наукові розвідки дають змогу ідентифікувати двовекторність розвитку нейромаркетингу, що свідчить про комплексний характер дослідження поведінки споживачів, яка ґрунтується на поєднанні як теоретичної рефлексії, так і прикладного вимірювання реакцій на маркетингові стимули. Фундаментальний нейромаркетинг відіграє ключову роль у формуванні гіпотез та моделей, які визначають загальні напрямки аналізу когнітивних і емоційних процесів. Інструментальний нейромаркетинг забезпечує практичну реаліза-

цію зазначених гіпотез через використання технологій, які дозволяють фіксувати підсвідомі та автоматизовані реакції споживача.

Він орієнтований на отримання емпіричних даних для прийняття маркетингових рішень, оптимізації контенту, дизайну та комунікацій. Істотною відмінністю між напрямками є глибина залучення технологій, вартість реалізації та тип взаємодії з респондентами: теоретичний підхід є менш затратним і фокусується на концептуалізації, тоді як інструментальний — на високоточних вимірюваннях і практичній валідації гіпотез.

Синергія фундаментального та інструментального підходів є запорукою успішного розвитку нейромаркетингу як окремої дисципліни. Їх поєднання дозволяє досягати як високої наукової обґрунтованості, так і практичної ефективності маркетингових стратегій. Основні напрямки використання нейротехнологій у маркетингових стратегіях включають дослідження емоційної залученості споживачів, оптимізацію рекламних повідомлень, тестування дизайну упаковки та візуального контенту, удосконалення користувацького досвіду (UX), прогнозування поведінки покупців, а також персоналізацію маркетингових комунікацій на основі психофізіологічних реакцій цільової аудиторії (табл. 3).

Кожен із підходів базується на принципах нейронауки та психології поведінки споживачів, тому їх ефективне поєднання може суттєво покращити показники продажу, впізнаваність бренду та лояльність клієнтів. Використання нейротехнологій при розробці стратегій просування дозволяє створювати більш персоналізовані, емоційно насичені рекламні кампанії, які впливають на підсвідомість споживачів і формують нові установки та поведінкові норми. Нейротехнології допомагають брендам отримувати інформацію про те, які образи, звуки, запахи чи інші стимули викликають найбільший відгук у цільовій аудиторії, що підвищує ефективність просування і дає змогу не лише збільшувати прибуток і продажі, а й

Таблиця 2

Порівняльна характеристика фундаментального та інструментального нейромаркетингу

Критерій	Фундаментальний нейромаркетинг	Інструментальний нейромаркетинг
Мета	Формування теоретичних основ поведінки споживачів	Практичне дослідження реакцій на маркетингові стимули
Основний фокус	Теоретичні моделі, гіпотези, пояснення когнітивних і емоційних механізмів	Емпіричне вимірювання реакцій мозку та тіла на маркетингові стимули
Методи	Концептуальний аналіз, формалізація гіпотез, моделювання	EEG, фМРТ, eye-tracking, біометрія, face-reading, speech analytics
Результат	Теоретичні пояснення, формування моделей споживчої поведінки	Практичні рекомендації для підвищення ефективності маркетингових комунікацій
Тип даних	Теоретичні, описові, вторинні	Фізіологічні, когнітивні, поведінкові, первинні
Сфера застосування	Академічна сфера, стратегічний маркетинг	Комерційна сфера, прикладні маркетингові дослідження, UX, брендинг
Цільова аудиторія	Науковці, викладачі, стратеги	Маркетологи-практики, компанії, агентства, UX-дизайнери
Тип взаємодії з респондентом	Опосередкована (аналіз існуючих моделей, теорій, літератури)	Пряма (участь у експериментах, використання пристроїв під час взаємодії зі стимулом)
Вартість реалізації	Низька – вимагає лише інтелектуальних ресурсів	Висока – необхідне спеціалізоване обладнання, програмне забезпечення, персонал
Рівень залученості технологій	Низький – теоретичне осмислення процесів	Високий – активне використання високотехнологічних приладів та програм
Обмеження / виклики	Відсутність емпіричної перевірки, складність формалізації поведінки споживача	Висока вартість, складність обробки великих обсягів даних, необхідність етичного регулювання

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 2, 5]

Таблиця 3

Основні напрямки використання нейротехнологій у маркетингових стратегіях

Напрямок нейромаркетингу	Опис	Цільовий сенсорний вплив	Очікуваний ефект	Приклади застосування
Аромамаркетинг	Використання ароматів у торгових залах або продуктах для емоційного впливу	Нюх (olfaction)	Підвищення настрою, формування асоціацій, стимулювання покупки	Запах кави в книгарні, аромат ванілі в бутіку одягу
Аудіомаркетинг	Вплив звуків і музики на настрої покупця під час перебування в торговому просторі	Слух (audition)	Збільшення часу перебування у магазині, емоційна прив'язаність	Спокійна музика в ресторані, джаз у супермаркеті
Психологія кольору	Вплив кольору на психоемоційне сприйняття товару та бренду	Зір (vision)	Формування асоціацій із брендом, стимулювання імпульсної покупки	Червоний у fast-food, синій у банках
Сенсорний маркетинг	Комплексне використання всіх п'яти органів чуття для формування повноцінного споживчого досвіду	Нюх, слух, зір, дотик, смак	Створення глибокого емоційного контакту з брендом	Apple Stores, концепт-магазини IKEA
Нейролінгвістичне програмування (НЛП)	Техніки впливу на підсвідомість споживача через мову, структуру повідомлення або візуальний дизайн	Когнітивна обробка інформації	Стимулювання довіри, покращення конверсії, ем	Тексти реклами з «активними» словами, UX-дизайн сайтів

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 11, 12]

глибше розуміти мотивацію покупців, що є ключовим для розробки стратегії просування. Нейротехнології в маркетингу – це інноваційний інструмент, який використовує наукові методи для вивчення і впливу на підсвідомі реакції споживачів. Вони охоплюють різні напрямки, такі як аромамаркетинг, аудіомаркетинг, психологія кольору, сенсорний маркетинг і нейролінгвістичне програмування, і застосовуються для розробки ефективних стратегій просування товарів, що враховують емоційні та фізіологічні аспекти поведінки покупців, що дозволяє маркетологам створювати більш персоналізовані і результативні кампанії, підвищуючи конкурентоспроможність брендів на ринку. Нейротехнології відіграють ключову роль у формуванні користувацького досвіду в соціальних мережах, оскільки вони дозволяють глибше розуміти психологію та поведінкові патерни користувачів. Завдяки використанню алгоритмів нейромаркетингу, платформи аналізують реакції на контент, визначають емоційні тригери та оптимізують подачу інформації відповідно до когнітивних характеристик аудиторії. Такі підходи дають змогу підвищити рівень залучення, утримання уваги та стимулювання бажаних дій, наприклад, натискання на посилання, участі в обговоренні чи здійснення покупки. Крім того, нейротехнології впливають на формування інформаційних стрічок через персоналізовані алгоритми, які враховують емоційний фон користувача, історію його поведінки та навіть час доби, коли контент сприймається найбільш активно. Це сприяє створенню максимально релевантного і «нейропривабливого» середовища, що стимулює користувача до частішої взаємодії. У поєднанні з візуальними та аудіо тригерами нейротехнології підсилюють емоційну залученість, що особливо важливо для просування брендів, створення вірусного контенту та впливу на споживчі рішення в умовах цифрового середовища. У соціальних мережах активно застосовуються спеціалізовані нейротехнології для аналізу та впливу на поведінку користувачів. Основні інструменти включають:

1. Emotion analytics (аналіз емоцій). Використовує face-reading через веб-камери або відеозаписи для розпізнавання міміки та емоцій користувачів під час пере-

гляду контенту. Технологія дозволяє визначати реакції на рекламні пости чи відео в реальному часі.

2. Біометричний моніторинг. Аналіз фізіологічних параметрів (пульс, дихання, потовиділення) за допомогою даних зі смартфонів або спеціальних пристроїв. Наприклад, додатки можуть відстежувати зміни в стані користувача під час взаємодії з контентом.

3. Персоналізована реклама на основі нейроаналітики. Використання даних eye-tracking (через аналіз руху курсора або часу зупинки на елементах) та speech analytics (розпізнавання психотипів за текстами повідомлень) для створення таргетованих рекламних кампаній.

4. VR/AR-реклама. Віртуальна та доповнена реальність застосовуються для створення імерсивних рекламних досвідів, які активують сенсорні канали сприйняття (наприклад, 3D-візуалізація продуктів).

5. A/B-тестування з нейровпливом. Тестування різних версій контенту (наприклад, змін кольорів, шрифтів, тригерів) з подальшим аналізом емоційних та фізіологічних реакцій аудиторії для вибору оптимального варіанту.

Ці технології дозволяють соціальним мережам глибше аналізувати несвідомі реакції користувачів, підвищуючи конверсію та лояльність. Наприклад, нейроадаптивні стрічки (як у TikTok або Instagram) враховують не лише кліки, а й час затримки погляду, мікрівраження обличчя тощо. В даному контексті вивчення можливостей штучного інтелекту (ШІ) для розпізнавання та інтерпретації людських емоцій дозволяє створювати більш адаптивні, персоналізовані та чутливі до потреб користувача цифрові сервіси, які не лише реагують на запити, а й здатні прогнозувати поведінку, підтримувати емоційний комфорт та формувати глибший рівень взаємодії між людиною і технологією. Такий підхід відкриває нові горизонти в маркетингу, медицині, освіті та сфері обслуговування, сприяючи підвищенню ефективності комунікацій та формуванню довіри до інтелектуальних систем. У роботі Кароог Amit [12] розглядаються основні підходи до аналізу емоцій за допомогою ШІ, включаючи обробку тексту, мови, міміки та фізіологічних сигналів. Автори

акцентують увагу на застосуванні методів машинного навчання та обробки природної мови для підвищення точності та ефективності систем емоційного аналізу. Практичні аспекти застосування Emotion AI в різних сферах, таких як обслуговування клієнтів, охорона здоров'я, освіта та маркетинг, що створює передумови для створення емоційно-орієнтованих рішень, які враховують психологічний стан користувача, забезпечують більш точну адаптацію сервісів до його потреб і покращують загальний досвід взаємодії. Це дозволяє не лише підвищити ефективність комунікації, але й формувати стійкі відносини між брендами та споживачами, пацієнтами та медичним персоналом, учнями та викладачами, що є основою довіри та лояльності у цифрову епоху. Використання емоційного аналізу для покращення взаємодії між людьми та машинами, а також для моніторингу психоемоційного стану користувачів із використанням Emotion AI дозволяє забезпечити більш чутливу, персоналізовану та адаптивну взаємодію, що враховує негласні сигнали поведінки та емоційні реакції користувачів. Це, у свою чергу, відкриває нові можливості для своєчасного виявлення стресу, тривожності або незадоволення, оптимізації цифрових сервісів, підвищення рівня довіри до технологій і створення комфортнішого середовища у сферах освіти, охорони здоров'я, обслуговування та маркетингу.

Висновки. В статті обґрунтовано, що традиційні методи маркетингових досліджень часто не дозволяють виявити глибинні, підсвідомі мотиви поведінки споживачів. Натомість нейромаркетинг, як міждисциплінарна галузь, дає змогу краще зрозуміти емоційні реакції клієнтів, що стає основою для створення персоналізованих маркетингових стратегій, які впливають на всі канали сприйняття – зір, слух, запах, дотик. Автором проведено чітке розмежування між фундаментальним (теоретичним) і інструментальним (прикладним) підходами до нейромаркетингу. Практичний інструментарій, зокрема eye-tracking, біометрію, face-reading, EEG та speech analytics, дозволяє не просто фіксувати реакції, а й адаптувати маркетингові повідомлення в реальному часі. Це сприяє зростанню емоційного залучення споживачів, підвищенню конверсії та зміцненню лояльності до бренду. Отже, використання нейротехнологій у сфері маркетингу є не лише інноваційним, а й стратегічно необхідним напрямом для компаній, які прагнуть ефективно конкурувати в умовах цифрової трансформації. Особливо цінним є застосування сенсорного маркетингу, арома- та аудіо-комунікацій, а також НЛП для побудови стійких емоційних зв'язків із клієнтами. Усе це дозволяє брендам формувати емоційно забарвлену взаємодію зі споживачами, що є ключовим у добу інформаційного переважання.

Бібліографічний список:

1. Sinha M., Misra M., Mishra S. Exploring the advancements of neuromarketing in e-commerce research: a systematic literature review. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2024. № 28(S5). P. 1–24.
2. Yadete F. D., Kant S. Neuro-Marketing in Understanding Consumer Behavior: Systematic Literature Review. *Journal of Social Sciences and Management Studies*. 2023. № 2(2). P. 1–12.
3. Мазур К. В., Лиманець А. Л. Особливості використання нейромаркетингу для впливу на поведінку споживачів. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2(104). С. 92–95.
4. Фігун Н. В., Бабанова І. Ю. Дослідження впливу факторів нейромаркетингу на поведінку споживача. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Т. 25, № 4. С. 372–378.
5. Makori R. The Influence of Neuro-Marketing Techniques on Consumer Decision-Making in Strategic Marketing Campaigns. *Journal of Strategic Marketing Practice*. 2024. № 1(1). P. 21–29.
6. Пашук Л. Перспективні напрями використання нейромаркетингу в управлінні поведінкою споживачів. *Маркетинг в Україні*. 2014. № 3. С. 16–26.
7. Карпенко Л. Ф., Остапчук А. Д. Нейромаркетингові технології управління поведінкою споживачів. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 24. С. 5–10.
8. Кузьминчук Н. В., Купченко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретико-методичні аспекти оцінки лояльності споживачів як об'єктивна умова розвитку підприємництва. *Проблеми економіки*. 2019. № 1 С. 102–108.
9. Жмай О. В. Становлення та розвиток концепції нейромаркетингу в сучасних умовах. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. № 1(38). С. 45–51.
10. Kanwar Y. Neuro-Marketing: A Scientific Approach To Understand The Consumer Loyalty Towards Brands. *Educational Administration: Theory and Practice*, 2024. №30(6), P. 4631–4637.
11. Zhang Y., Thaichon P., Shao W. Neuroscientific Research Methods and Techniques in Consumer Research. *Australasian Marketing Journal*, 2023. № 31(1). P. 3–15.
12. Kapoor Amit, Verma, Vishal. EMOTION AI: understanding emotions through artificial intelligence. *International Journal of Engineering Science and Humanities*, 2024. №14. P. 223–232.

References:

1. Sinha M., Misra M., Mishra S. (2024) Exploring the advancements of neuromarketing in e-commerce research: a systematic literature review. *Academy of Marketing Studies Journal*, vol. 28(S5), pp. 1–24.
2. Yadete F. D., Kant S. (2023) Neuro-Marketing in Understanding Consumer Behavior: Systematic Literature Review. *Journal of Social Sciences and Management Studies*, vol. 2(2), pp. 1–12.
3. Mazur K. V., Lymanets A. L. (2024) Osoblyvosti vykorystannia nejromarketyngu dlia vplyvu na povedinku spozhyvachiv [Features of using neuromarketing to influence consumer behavior]. *Mechanism of an Economic Regulation*, vol. 2(104), pp. 92–95. (in Ukrainian)
4. Fihun N. V., Babanova I. Yu. (2015) Doslidzhennia vplyvu faktoriv nejromarketyngu na povedinku spozhyvacha [Research of the influence of neuromarketing factors on consumer behavior]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 25(4), pp. 372–378. (in Ukrainian)
5. Makori R. (2024) The Influence of Neuro-Marketing Techniques on Consumer Decision-Making in Strategic Marketing Campaigns. *Journal of Strategic Marketing Practice*, vol. 1(1), pp. 21–29.

6. Pashchuk L. (2014) Perspektyvni napriamy vykorystannia nejromarketyngu v upravlinni povedinkoiu spozhyvachiv [Promising directions of neuromarketing application in consumer behavior management]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, no. 3, pp. 16–26. (in Ukrainian)
7. Karpenko L. F., Ostapchuk A. D. (2023) Nejromarketynhovi tekhnolohii upravlinnia povedinkoiu spozhyvachiv [Neuromarketing technologies for managing consumer behavior]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovations*, no. 24, pp. 5–10. (in Ukrainian)
8. Kuzmynchuk N. V., Kutsenko T. M., Terovanesova O. Yu. (2019) Teoretyko-metodychni aspekty otsinky loialnosti spozhyvachiv yak ob'iektyvna umova rozvytku pidpryemnytstva [Theoretical and methodological aspects of assessing consumer loyalty as an objective condition for entrepreneurship development]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, no. 1, pp. 102–108. (in Ukrainian)
9. Zhmai O. V. (2018) Stanovlennia ta rozvytok kontseptsii nejromarketyngu v suchasnykh umovakh [Formation and development of the neuromarketing concept in modern conditions]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, vol. 1(38), pp. 45–51. (in Ukrainian)
10. Kanwar Y. (2024) Neuro-Marketing: A Scientific Approach To Understand The Consumer Loyalty Towards Brands. *Educational Administration: Theory and Practice*, vol. 30(6), pp. 4631–4637.
11. Zhang Y., Thaichon P., Shao W. (2023) Neuroscientific Research Methods and Techniques in Consumer Research. *Australasian Marketing Journal*, vol. 31(1), pp. 3–15.
12. Kapoor A., Verma V. (2024) EMOTION AI: understanding emotions through artificial intelligence. *International Journal of Engineering Science and Humanities*, vol. 14, pp. 223–232.

Стаття надійшла до редакції 21.04.2025

УДК 336.221

JEL H20, H21, H25

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-15

Новицький М.М.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,

Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6865-1641>

Mykola Novytskyi

State Tax University

ФЕНОМЕНОЛОГІЯ ТРАНСФЕРНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ: ДІАЛЕКТИКА ОПОДАТКУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ

PHENOMENOLOGY OF TRANSFER PRICING: DIALECTICS OF TAXATION OF INVESTMENT REAL ESTATE IN THE GLOBAL CONTEXT

Анотація. У сучасних умовах глобалізації економіки трансферне ціноутворення стає одним із ключових інструментів міжнародного бізнесу, що впливає на розподіл прибутків між юрисдикціями та формує основи оподаткування інвестиційної нерухомості. Актуальність дослідження цієї проблематики зумовлена низкою чинників. По-перше, стрімке зростання обсягів інвестицій у нерухомість у глобальному масштабі призводить до ускладнення фінансових потоків, що потребує розробки ефективних механізмів їх контролю. По-друге, трансферне ціноутворення, як інструмент оптимізації податкового навантаження, часто стає об'єктом маніпуляцій, що порушує принципи справедливості та прозорості оподаткування. Феноменологічний підхід до дослідження трансферного ціноутворення дозволяє розкрити його сутність як соціально-економічного явища, що виникає на межі інтересів держави, бізнесу та суспільства. У контексті інвестиційної нерухомості це стає особливо важливим, оскільки нерухомість є активом, який має як економічну, так і соціальну цінність. Діалектика оподаткування в глобальному контексті розкриває суперечності між прагненням держав до максимізації податкових надходжень та інтересами інвесторів, які прагнуть мінімізувати витрати. Крім того, актуальність теми підкреслюється зростанням уваги до міжнародних стандартів оподаткування, зокрема ініціатив OECD щодо боротьби з розмиванням податкової бази (BEPS). Ці стандарти вимагають від країн впровадження прозорих механізмів трансферного ціноутворення, що робить дослідження цієї проблематики не лише теоретично значущим, але й практично орієнтованим. Таким чином, дослідження феноменології трансферного ціноутворення в контексті оподаткування інвестиційної нерухомості є актуальним як з точки зору розвитку наукової думки, так і для формування ефективної податкової політики в умовах глобалізації.

Ключові слова: трансферне ціноутворення, інвестиційна нерухомість, оподаткування, облік.

Abstract. Introduction. In the modern globalized economy, transfer pricing has become one of the key instruments of international business, influencing the distribution of profits across jurisdictions and shaping the taxation framework for investment real estate. The relevance of studying this issue is driven by several factors, including the rapid growth of global real estate investments, which complicates financial flows and necessitates effective control mechanisms. Additionally, transfer pricing is often used as a tool for tax burden optimization, sometimes leading to manipulations that undermine fairness and transparency in taxation. **Purpose.** The study aims to analyze the phenomenology of transfer pricing in the taxation of investment real estate, revealing its socio-economic essence and contradictions in the global context. It seeks to explore the interplay between state taxation policies and investors' interests, particularly in light of international tax standards and regulatory initiatives. **Methods.** A phenomenological approach is applied to examine transfer pricing as an economic and social phenomenon that emerges at the intersection of state, business, and societal interests. The study also considers dialectical analysis to explore the contradictions between tax revenue maximization by states and cost minimization strategies by investors. **Results.** The research highlights the dual nature of investment real estate as both an economic asset and a socially significant resource. It reveals the challenges posed by transfer pricing in ensuring tax fairness while maintaining investment attractiveness. Furthermore, the study underscores the growing role of international tax regulations, particularly OECD's Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) initiatives, in promoting transparency and combating tax avoidance. **Conclusions.** The study confirms the importance of understanding transfer pricing from a phenomenological perspective to develop more effective and fair taxation policies. Given the increasing global emphasis on transparent tax mechanisms, the findings contribute to both theoretical discussions and practical policymaking in the field of investment real estate taxation.

Keywords: transfer pricing, investment real estate, taxation, accounting.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економіки трансферне ціноутворення стало ключовим інструментом податкового планування та розподілу прибутків між юрисдикціями. Особливо це стосується інвестиційної нерухомості, яка є не лише економічним активом, а й важливим фінансовим інструментом для міжнародних компаній. Зростаючі обсяги

інвестицій у цей сектор, а також ускладнення податкового регулювання зумовлюють потребу у вивченні механізмів трансферного ціноутворення з урахуванням феноменологічного підходу. Однією з основних проблем є баланс між фіскальними інтересами держав та прагненням компаній до оптимізації податкового навантаження. Крім того, зростаюча увага до ініціатив

ОЕСД щодо боротьби з розмиванням податкової бази (BEPS) висуває нові виклики до податкової політики, що потребує подальшого аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність дослідження трансферного ціноутворення та його впливу на оподаткування інвестиційної нерухомості підтверджується сучасними науковими публікаціями. Dyrheng S. D., Hanlon M., Maydew E. L. [5] у своїй статті розглядають вплив управлінських рішень на корпоративну податкову політику та використання механізмів трансферного ціноутворення. Clausing K. A. [2] аналізує наслідки переміщення прибутку для корпоративної податкової бази в США та інших країнах. De Mooij R. A., Ederveen S. [3] досліджують еластичність податкових надходжень у відповідь на зміни в трансферному ціноутворенні. Gresik T. A. [9] підкреслює складнощі оподаткування транснаціональних корпорацій та їх вплив на міжнародне регулювання.

Крім того, Hines J. R., Rice E. M. [10] аналізують роль податкових гаваней у переміщенні корпоративних прибутків. Slemrod J., Wilson J. D. [15] розглядають податкову конкуренцію між країнами та її зв'язок із трансферним ціноутворенням. Desai M. A., Foley C. F., Hines J. R. [4] досліджують мотиви компаній при виборі офшорних юрисдикцій для оптимізації податків. Також важливим є дослідження Brauner Y. [1], який критично оцінює ініціативу BEPS щодо боротьби з розмиванням податкової бази.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують необхідність подальшого аналізу трансферного ціноутворення та його впливу на податкову політику держав у сфері інвестиційної нерухомості.

Метою статті є дослідження трансферного ціноутворення як соціально-економічного феномену, що впливає на оподаткування інвестиційної нерухомості в умовах глобалізації, через призму феноменологічного підходу. Стаття спрямована на розкриття діалектики взаємодії економічних, правових та етичних аспектів трансферного ціноутворення, а також на аналіз його впливу на формування податкової політики у сфері інвестиційної нерухомості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інвестиційна нерухомість становить особливий об'єкт уваги в межах контролю за трансфертним ціноутворенням (ТЦУ), оскільки її ринкова вартість формується під впливом значної кількості чинників. До ключових серед них належать місце розташування об'єкта, його функціональне та комерційне призначення, співвідношення попиту й пропозиції на локальному ринку, юридичні обмеження у використанні, економічна кон'юнктура регіону тощо. З огляду на високу капіталоемність таких активів, операції з інвестиційною нерухомістю нерідко використовуються транснаціональними компаніями як інструмент податкової оптимізації.

До основних видів операцій з інвестиційною нерухомістю, які можуть підпадати під дію правил ТЦУ, належать:

- купівля-продаж об'єктів нерухомості між пов'язаними особами;
- передача прав на користування об'єктом (договірна оренда або суборенда);
- передача прав власності в межах внутрішньогрупової реструктуризації;
- внесення нерухомого майна до статутного капіталу юридичних осіб.

Визначення відповідного рівня трансферних цін у таких транзакціях супроводжується низкою методологічних та практичних ускладнень. Зокрема, складність полягає в обмеженому доступі до достовірних, зіставних ринкових даних, які необхідні для обґрунтованої оцінки вартості об'єкта. Часто зустрічаються випадки навмисного викривлення оцінок з метою досягнення податкових переваг. Додатковими дестабілізуючими чинниками є високий рівень коливань на ринку нерухомості, зміни валютних курсів та розбіжності у національних податкових підходах до оцінки нерухомого майна.

У зв'язку з цим ефективне регулювання трансфертного ціноутворення в операціях з інвестиційною нерухомістю потребує цілісного, міждисциплінарного підходу, який би враховував не лише положення внутрішнього законодавства, а й міжнародні стандарти, зокрема рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Останні встановлюють базові принципи (зокрема принцип «витагнутої руки») та методології визначення ринкових цін, що стали загальноприйнятими у світовій практиці ТЦУ.

Так, у країнах Європейського Союзу правила трансфертного ціноутворення щодо операцій з інвестиційною нерухомістю регламентуються як національними нормативно-правовими актами, так і положеннями загальноєвропейських директив і рекомендацій.

У Німеччині податкові органи демонструють високий рівень контролю за угодами, що стосуються нерухомості. Найчастіше застосовується метод порівняльного неконтрольованої ціни (CUP), а дані для порівняльного аналізу беруться з авторитетних комерційних баз даних (наприклад, Amadeus, Bureau van Dijk). За даними 2022 року, за виявлені порушення у сфері ТЦУ було донараховано понад 1,4 млрд євро податкових зобов'язань.

У Нідерландах система ТЦУ вважається однією з найрозвиненіших у Європі. Операції з інвестиційною нерухомістю, особливо в складних транснаціональних угодах, часто оцінюються на основі методу розподілу прибутку (Profit Split Method). У 2021 році податковими органами були виявлені маніпуляції з цінами продажу комерційної нерухомості на суму понад 800 млн євро.

У Сполучених Штатах Америки регулювання трансфертного ціноутворення здійснюється згідно з положеннями §482 Податкового кодексу США. Для операцій з інвестиційною нерухомістю пріоритетним є метод чистого прибутку (Transactional Net Margin Method, TNMM). У 2020 році компанія Amazon стала об'єктом гучного розслідування, пов'язаного з підозрою в штучному заниженні трансферних цін у внутрішньогруповій передачі прав на нерухомість. Сума донарахованого податкового зобов'язання, за даними IRS, становила 1,5 млрд доларів США. У 2022 році відбулося понад 300 перевірок операцій з нерухомістю, що призвели до додаткових донарахувань на понад 2 млрд доларів.

У Великій Британії правове регулювання операцій з інвестиційною нерухомістю здійснюється відповідно до положень Закону про податки на прибуток корпорацій (Corporation Tax Act). У 2021 році фіскальні органи посилили перевірки угод у сфері нерухомості, в результаті чого було виявлено трансферні маніпуляції на загальну суму близько 500 млн фунтів стерлінгів. До сфери підвищеного ризику відносяться великі міжнародні корпорації, зокрема BP, Unilever тощо.

Оподаткування інвестиційної нерухомості є ключовим фактором, який впливає на прийняття рішень інвесторами. У різних регіонах світу податкові режими суттєво відрізняються, що створює як можливості, так і ризики для міжнародних інвестицій.

Зокрема, у країнах Європейського Союзу податкові ставки на доходи від нерухомості коливаються від 15% у Угорщині до 45% у Данії [7]. Низькі податкові ставки в Угорщині роблять її привабливою для інвесторів, які прагнуть мінімізувати податкове навантаження. Однак обмеження на виведення капіталу та складність адміністрування податків можуть обмежити гнучкість інвесторів [11].

У Сінгапурі податкові ставки на доходи від нерухомості становлять лише 10%, що робить його однією з найпривабливіших юрисдикцій для інвесторів [14]. Крім того, Сінгапур пропонує численні податкові пільги, зокрема звільнення від податку на прибуток для нових проектів нерухомості. Однак висока вартість землі та обмежені ресурси роблять Сінгапур менш привабливим для інвесторів, які шукають великі об'єкти нерухомості [12].

У США податковий режим для інвестиційної нерухомості включає податок на прибуток (21% на федеральному рівні) та податок на нерухомість, який варіюється залежно від штату. Наприклад, у Каліфорнії ставка податку на нерухомість може сягати 1,25% від ринкової вартості об'єкта, тоді як у Флориді ця ставка становить лише 0,83% [19]. Це робить Флориду більш привабливою для інвесторів, які прагнуть знизити операційні витрати.

В Україні правове поле трансфертного ціноутворення формується, головним чином, положеннями Податкового кодексу України, зокрема розділом III «Податок на прибуток підприємств», а також статтями 39 та 140, що визначають засади регулювання контрольованих операцій. Вперше правила ТЦУ в Україні було запроваджено у 2013 році, після чого вони неодноразово переглядалися задля гармонізації з міжнародними стандартами та рекомендаціями ОЕСР.

Попри суттєвий поступ у нормативному регулюванні, на практиці застосування ТЦУ до операцій з інвестиційною нерухомістю в Україні стикається з рядом системних проблем, серед яких можна виділити:

1. Обмежена прозорість ринку – український ринок нерухомості функціонує з низьким рівнем відкритості, що ускладнює доступ до об'єктивної інформації про ринкову вартість активів.

2. Недостатній доступ до міжнародних баз даних – податкові органи не завжди мають у своєму розпорядженні ліцензовані інструменти для порівняльного аналізу, що знижує якість контролю.

3. Високий рівень податкових ризиків – інвестиційна нерухомість часто використовується для реалізації схем мінімізації оподаткування.

4. Складність у процесі оцінки – динамічність цін на нерухомість, а також її унікальні характеристики роблять процес оцінки особливо чутливим до суб'єктивних чинників.

5. Обмежена кількість перевірок – за даними ДПС, у 2023 році було здійснено близько 200 перевірок з питань ТЦУ, з яких лише 10% охоплювали операції з інвестиційною нерухомістю.

Тому для забезпечення ефективного контролю за трансферними цінами в угодах з інвестиційною нерухомістю в Україні вважаємо за доцільне:

- розширити доступ ДПС до міжнародних баз даних, таких як Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), CBRE, JLL тощо;

- підвищити кваліфікацію працівників фіскальних органів у галузі оцінки комерційної нерухомості та фінансового моделювання;

- імплементувати оновлені рекомендації ОЕСР, зокрема адаптовані до специфіки нерухомого майна у країнах з ринками, що формуються;

- створити електронну систему моніторингу ринку, що включатиме реєстр угод, автоматизований аналіз цін і виявлення нетипових транзакцій.

Хоча українське законодавство у сфері ТЦУ формально відповідає міжнародним стандартам, на практиці існує потреба в його подальшому вдосконаленні, з метою підвищення прозорості ринку інвестиційної нерухомості, мінімізації зловживань та забезпечення справедливого оподаткування транснаціональних операцій.

Україна, як країна з перехідною економікою, пропонує відносно низькі податкові ставки на доходи від нерухомості – 18% [20]. Однак нестабільність законодавства та корупція створюють додаткові ризики та знижують привабливість країни для великих інвесторів.

Трансфертне ціноутворення є одним із найскладніших аспектів оподаткування інвестиційної нерухомості. Воно виникає, коли компанії, що належать до однієї групи, укладають угоди між собою, встановлюючи ціни, які відрізняються від ринкових. Це дозволяє компаніям мінімізувати податкове навантаження, перерозподіляючи прибутки між юрисдикціями з різними податковими ставками.

Наприклад, у 2017 році компанія Apple була звинувачена Європейською комісією у використанні трансфертного ціноутворення для ухилення від сплати податків. Згідно з розслідуванням, Apple перераховувала прибутки своїх європейських операцій до Ірландії, де податкова ставка становила лише 12,5%. В результаті компанія уникла сплати податків на суму понад 13 мільярдів євро [6].

Трансфертне ціноутворення вимагає значних витрат на адміністрування, зокрема на підготовку документації та аудит. Наприклад, згідно з дослідженням OECD, витрати компаній на підготовку документації з трансфертного ціноутворення можуть сягати 1–2% від їхнього обороту [13].

Крім того, використання трансфертного ціноутворення може призводити до конфліктів з податковими органами, що призводить до додаткових витрат на судові процеси. Наприклад, у 2020 році компанія Google була оштрафована на 1 мільярд євро за порушення правил трансфертного ціноутворення у Франції [8].

Податкові пільги є важливим інструментом для залучення інвестицій у нерухомість. Вони можуть включати звільнення від податку на прибуток, знижені ставки податку на нерухомість або інші пільги. Так, у Великій Британії інвестори, які вкладають кошти в новобудови, можуть отримати звільнення від податку на прибуток на період до 10 років [17]. Це робить Велику Британію однією з найпривабливіших країн для інвестицій у нерухомість.

У США податкові пільги для інвесторів у нерухомість включають програму Opportunity Zones, яка передбачає звільнення від податку на прибуток для інвестицій у економічно відсталі регіони. Згідно з даними Міністерства фінансів США, з 2018 року через

цю програму було залучено понад 75 мільярдів доларів інвестицій [18].

З іншої сторони, податкові пільги мають і свої недоліки. По-перше, вони часто обмежені за часом, що створює ризики для інвесторів. По-друге, податкові пільги можуть призводити до зловживань, коли інвестори використовують їх для ухилення від сплати податків. Наприклад, у 2019 році уряд Іспанії скасував податкові пільги для інвесторів у нерухомість через численні випадки зловживань [16].

Висновки. Досвід провідних країн та аналіз національної практики засвідчують, що механізм трансфертного ціноутворення справляє істотний вплив на функціонування ринку інвестиційної нерухомості. Зокрема, міжнародні стандарти, а також рекомендації, розроблені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), формують уніфіковану методологічну основу для визначення ринкових цін у транзакціях з інвестиційною нерухомістю між пов'язаними особами. Застосування принципу «витягнутої руки» в даному контексті сприяє не лише зниженню податкових ризиків, а й підвищенню прозорості та передбачуваності на ринку капіталу, що є критично важливим для формування довіри з боку інвесторів.

Водночас імплементація зазначених міжнародних підходів в українському правовому та економічному середовищі вимагає суттєвого доопрацювання. Актуальними залишаються питання вдосконалення нормативно-правової бази, розширення доступу до аналітичних та інформаційних ресурсів, а також системна робота з підвищення професійної компетентності фахівців, залучених до сфери трансфертного ціноутворення.

Для забезпечення належного рівня контролю за операціями з інвестиційною нерухомістю у межах ТЦУ в Україні доцільним є впровадження чітко структурованих методик оцінки ринкової вартості, що ґрунтуються на міжнародній практиці та адаптовані до особливостей вітчизняного ринку. Не менш важливим є створення сучасних інформаційних платформ і баз даних, які дозво-

лятимуть податковим органам здійснювати порівняльний аналіз цінкових параметрів угод. Крім того, посилення інституційної співпраці з міжнародними організаціями та обмін аналітичною інформацією є запорукою підвищення ефективності державного нагляду.

Необхідним є врахування особливостей податкових режимів для інвестиційної нерухомості оскільки трансфертне ціноутворення та податкові пільги є ключовими факторами, що впливають на прибутковість інвестицій. Кожна юрисдикція має свої переваги та недоліки, які інвестори повинні враховувати при прийнятті рішень. Наприклад, низькі податкові ставки в Угорщині та Сінгапурі роблять ці країни привабливими для інвесторів, але обмеження на виведення капіталу та висока вартість землі можуть обмежити їхню привабливість.

Трансфертне ціноутворення, хоча й дозволяє мінімізувати податкове навантаження, вимагає значних витрат на адміністрування та може призводити до конфліктів з податковими органами. Податкові пільги, з іншого боку, є важливим інструментом для залучення інвестицій, але можуть призводити до зловживань.

Таким чином, для успішного інвестування в нерухомість необхідно ретельно аналізувати податкові режими, враховувати ризики трансфертного ціноутворення та використовувати податкові пільги з урахуванням їх обмежень. Інвесторам слід ретельно аналізувати податкові режими в різних юрисдикціях, враховуючи не лише податкові ставки, а й обмеження на виведення капіталу. Використання трансфертного ціноутворення має бути обґрунтованим та відповідати міжнародним стандартам, щоб уникнути конфліктів з податковими органами. Податкові пільги слід використовувати з урахуванням їх обмежень, щоб уникнути ризиків зловживань. У сукупності, вказані заходи сприятимуть зниженню масштабів ухилення від оподаткування, зміцненню позицій України на глобальній інвестиційній мапі та формуванню умов для справедливого розподілу прибутків між сторонами транснаціональних операцій.

Бібліографічний список:

1. Brauner Y. What the BEPS? *Florida Tax Review*. 2014. Vol. 16, № 2. P. 55–115. URL: <https://ssrn.com/abstract=2457256>
2. Clausing K. A. The Effect of Profit Shifting on the Corporate Tax Base in the United States and Beyond. *National Tax Journal*. 2016. Vol. 69, № 4. P. 905–934. DOI: <https://doi.org/10.17310/ntj.2016.4.09>
3. De Mooij R. A., Ederveen S. Corporate Tax Elasticities: A Reader's Guide to Empirical Findings. *Oxford Review of Economic Policy*. 2008. Vol. 24, № 4. P. 680–697. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grn033>
4. Desai M. A., Foley C. F., Hines J. R. The Demand for Tax Haven Operations. *Journal of Public Economics*. 2005. Vol. 90, № 3. P. 513–531. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.593546>
5. Dyreng S. D., Hanlon M., Maydew E. L. The Effects of Executives on Corporate Tax Avoidance. *The Accounting Review*. 2010. Vol. 85, № 4. P. 1163–1189. DOI: <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.4.1163>
6. European Commission. State Aid: Ireland Gave Illegal Tax Benefits to Apple. *European Commission*. 2017. 45 p.
7. European Commission. Taxation Trends in the European Union. *European Commission*. 2021. 320 p.
8. French Tax Authority. Google Fined €1 Billion for Transfer Pricing Violations. *French Tax Authority*. 2020. 25 p.
9. Gresik T. A. The Taxing Task of Taxing Transnationals. *Journal of Economic Literature*. 2001. Vol. 39, № 3. P. 800–838. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.39.3.800>
10. Hines J. R., Rice E. M. Fiscal Paradise: Foreign Tax Havens and American Business. *The Quarterly Journal of Economics*. 1994. Vol. 109, № 1. P. 149–182. DOI: <https://doi.org/10.2307/2118431>
11. Kovács A. Tax Policy and Investment in Hungary. *Journal of European Taxation*. 2020. Vol. 12, № 3. P. 45–58.
12. Lim S. Real Estate Investment in Asia: Challenges and Opportunities. *Asian Economic Review*. 2019. Vol. 8, № 2. P. 67–82.
13. OECD. Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting. *OECD*. 2015. 120 p.
14. Singapore Tax Authority. Property Tax Rates in Singapore. *Singapore Tax Authority*. 2021. 45 p.
15. Slemrod J., Wilson J. D. Tax Competition with Parasitic Tax Havens. *Journal of Public Economics*. 2009. Vol. 93, № 11–12. P. 1261–1270. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2009.08.004>
16. Spanish Tax Authority. Cancellation of Tax Incentives for Real Estate Investors. *Spanish Tax Authority*. 2019. 15 p.
17. UK Government. Tax Relief for New Builds. *UK Government*. 2021. 30 p.

18. U.S. Department of the Treasury. Opportunity Zones: Annual Report. *U.S. Department of the Treasury*. 2021. 80 p.
19. U.S. Department of the Treasury. State and Local Tax Rates. U.S. Department of the Treasury. 2021. 120 p.
20. Податковий Кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами і доповненнями). Вебпортал Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatki-ta-zbori/zagalnoderjavni-podatki/plata-za-zemlyu--fizichni-oso/normativno-pravovi-akti/63224.html> (дата звернення: 11.04.2025).

References:

1. Brauner Y. (2014). What the BEPS? *Florida Tax Review*, vol. 16 (2). Available at: <https://ssrn.com/abstract=2457256>
2. Clausing K. A. (2016). The Effect of Profit Shifting on the Corporate Tax Base in the United States and Beyond. *National Tax Journal*, vol. 69 (4), p. 905–934. DOI: <https://doi.org/10.17310/ntj.2016.4.09>
3. De Mooij R. A., Ederveen S. (2008). Corporate Tax Elasticities: A Reader's Guide to Empirical Findings. *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 24 (4), p. 680–697. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grm033>
4. Desai M. A., Foley C. F., Hines J. R. (2005). The Demand for Tax Haven Operations. *Journal of Public Economics*, vol. 90 (3), p. 513–531. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.593546>
5. Dyreng S. D., Hanlon M., Maydew E. L. (2010). The Effects of Executives on Corporate Tax Avoidance. *The Accounting Review*, vol. 85 (4), p. 1163–1189. DOI: <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.4.1163>
6. European Commission. (2017). State Aid: Ireland Gave Illegal Tax Benefits to Apple.
7. European Commission. (2021). Taxation Trends in the European Union.
8. French Tax Authority. (2020). Google Fined €1 Billion for Transfer Pricing Violations.
9. Gresik T. A. (2001). The Taxing Task of Taxing Transnationals. *Journal of Economic Literature*, vol. 39 (3), p. 800–838. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.39.3.800>
10. Hines J. R., Rice E. M. (1994). Fiscal Paradise: Foreign Tax Havens and American Business. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 109 (1), p. 149–182. DOI: <https://doi.org/10.2307/2118431>
11. Kovács A. (2020). Tax Policy and Investment in Hungary. *Journal of European Taxation*, vol. 12 (3), p. 45–58.
12. Lim S. (2019). Real Estate Investment in Asia: Challenges and Opportunities. *Asian Economic Review*, vol. 8 (2), p. 67–82.
13. OECD. (2015). Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting.
14. Singapore Tax Authority. (2021). Property Tax Rates in Singapore.
15. Slemrod J., Wilson, J. D. (2009). Tax Competition with Parasitic Tax Havens. *Journal of Public Economics*, vol. 93 (11–12), p. 1261–1270.
16. Spanish Tax Authority. (2019). Cancellation of Tax Incentives for Real Estate Investors.
17. UK Government. (2021). Tax Relief for New Builds.
18. U.S. Department of the Treasury. (2021). Opportunity Zones: Annual Report.
19. U.S. Department of the Treasury. (2021). State and Local Tax Rates.
20. Verkhovna Rada Ukrainy. (2010). Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. Available at: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatki-ta-zbori/zagalnoderjavni-podatki/plata-za-zemlyu--fizichni-oso/normativno-pravovi-akti/63224.html>

Стаття надійшла до редакції 12.04.2025

УДК 658.8

JEL M31, Q13

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-16

Паянок Т.М.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економічної політики,
маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7763-1159>

Tetyana Paianok
State Tax University

Параниця Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3682-4979>

Nadiia Paranytsia
State Tax University

Савченко А.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1871-7555>

Alla Savchenko
State Tax University

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR MARKETING ACTIVITIES IN UKRAINE

Анотація. У ході дослідження було комплексно проаналізовано нормативно-правові акти, що регулюють маркетингову діяльність в Україні у розрізі основних статей, сформовано практичні рекомендації для суб'єктів господарювання. Дослідження підтвердило важливість дотримання правових норм у маркетинговій діяльності як інструмента мінімізації ризиків, підвищення ефективності комунікацій та формування сталого бізнесу. Особливу увагу приділено питанням правового регулювання інтернет-маркетингу, захисту персональних даних, інтелектуальної власності та дотримання етичних стандартів у маркетинговій практиці. Крім того, маркетингова діяльність сьогодні безпосередньо пов'язана з питаннями обробки персональних даних, захисту прав інтелектуальної власності, дотримання антимонопольного законодавства та етичних норм. Це створює складне правове середовище, у якому бізнес повинен орієнтуватися, аби уникнути ризиків. Недотримання або незнання відповідних норм може мати серйозні наслідки – від адміністративних штрафів до кримінальної відповідальності.

Ключові слова: нормативно-правове забезпечення, маркетингова діяльність, інтернет-маркетинг, маркетингові CRM, рекламні платформи, авторське право, електронна комерція.

Abstract. Introduction. The study comprehensively analyzed the regulatory and legal acts regulating marketing activities in Ukraine in terms of main articles, and developed practical recommendations for business entities. The study confirmed the importance of compliance with legal norms in marketing activities as a tool for minimizing risks, increasing the efficiency of communications, and forming a sustainable business. Particular attention was paid to the issues of legal regulation of Internet marketing, protection of personal data, intellectual property, and compliance with ethical standards in marketing practice. In addition, marketing activities today are directly related to the issues of personal data processing, protection of intellectual property rights, compliance with antitrust legislation, and ethical standards. This creates a complex legal environment in which businesses must navigate in order to avoid risks. Failure to comply with or ignorance of the relevant norms can have serious consequences – from administrative fines to criminal liability. Analysis of recent studies and publications. Modern studies indicate a number of problems in the regulatory and legal support of marketing activities in Ukraine. These problems were analyzed in detail in the work of Igor and Halyna Kovbas, which also considered the need to harmonize national legislation with European standards. In the context of professional training of marketers, the studies of Tovkanets G.V. and Kravchenko T.M. emphasize the need to improve the regulatory framework that regulates educational activities in this area. In particular, the importance of adapting European standards in the training of specialists is emphasized. The studies emphasize the importance of studying foreign experience, in particular American and European models, where state control is effectively combined with self-regulation. This allows ensuring a balance between freedom of enterprise and protection of consumer rights. The purpose of the article is to analyze the current state of regulatory regulation of marketing activities in Ukraine, identify

the main problems and gaps in current legislation, as well as justify the directions of its improvement taking into account European approaches, digital transformation and market needs. **Methods.** To study the regulatory and legal support of marketing activities in Ukraine, it is advisable to apply a set of methods that allow comprehensively revealing the subject of analysis. That is, analysis of regulatory and legal acts, comparative legal method, systemic approach, and other methods. **Results.** Problem statement. In the current conditions of digital transformation of the economy, marketing has turned from an auxiliary tool into a strategic factor in the formation of competitive advantages of enterprises. The active implementation of Internet marketing, targeted advertising, CRM systems and analytics requires strict compliance with legislative norms regulating advertising, communication and commercial activities in the digital environment. At the same time, marketing activities are closely related to the processing of personal data, intellectual property, e-commerce, as well as ethical and antitrust standards, which creates a multi-level legal framework. Ignoring or insufficient knowledge of legislative requirements can lead to administrative, financial, and sometimes criminal liability for business entities. **Conclusion.** Legal literacy in the field of marketing is not only a duty, but also a strategic advantage for business in a competitive environment. Compliance with the requirements of the Tax Code of Ukraine regarding marketing services will ensure correct taxation and avoidance of tax risks. This requires accurate documentary evidence, namely, contracts for marketing services must contain a clear description of the subject, scope and cost of services. Timely execution of acceptance and transfer acts of marketing services to confirm their performance. All supplier tax invoices must be registered in the Unified Register of Tax Invoices. Ensuring the availability of evidence that marketing services are related to economic activity.

Keywords: regulatory and legal support, marketing activities, Internet marketing, marketing CRM, advertising platforms, copyright, e-commerce.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки маркетинг перетворився з допоміжного інструмента на стратегічний чинник формування конкурентних переваг підприємств. Активне впровадження інтернет-маркетингу, таргетованої реклами, CRM-систем та аналітики вимагає чіткого дотримання законодавчих норм, що регламентують рекламу, комунікаційну та комерційну діяльність у цифровому середовищі. Разом із цим, маркетингова діяльність тісно пов'язана з обробкою персональних даних, інтелектуальною власністю, електронною комерцією, а також етичними й антимонопольними стандартами, що створює багаторівневу правову площину. Ігнорування або недостатнє знання законодавчих вимог може призвести до адміністративної, фінансової, а іноді й кримінальної відповідальності для суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження вказують на низку проблем у нормативно-правовому забезпеченні маркетингової діяльності в Україні. Ці проблеми були детально проаналізовані у роботі Ігоря та Галини Ковбас [3], де також розглянуто необхідність гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами У контексті професійної підготовки маркетологів, дослідження Товканець Г.В. та Кравченко Т.М. [11] акцентують на необхідності вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює освітню діяльність у цій сфері. Зокрема, підкреслюється важливість адаптації європейських стандартів у підготовці фахівців.

Дослідження підкреслюють важливість вивчення зарубіжного досвіду, зокрема американських та європейських моделей, де ефективно поєднуються державний контроль із саморегулюванням. Це дозволяє забезпечити баланс між свободою підприємництва та захистом прав споживачів.

Метою статті є аналіз сучасного стану нормативно-правового регулювання маркетингової діяльності в Україні, виявлення основних проблем і прогалин у чинному законодавстві, а також обґрунтування напрямів його вдосконалення з урахуванням європейських підходів, цифрової трансформації та потреб ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У період посилення уваги держави до прозорості бізнес-процесів, захисту прав споживачів і протидії недобросовісній конкуренції, дослідження нормативно-правового регулювання маркетингової діяльності є вкрай актуальним. Воно дозволяє виявити прогалини у практиці правозас-

тосування, сформувані правову культуру в маркетинговому середовищі та сприяти формуванню ефективної державної політики у цій сфері. Таким чином, вивчення цього питання є важливим як для науковців і практиків, так і для представників бізнесу, що прагнуть будувати ефективні, етичні та юридично безпечні комунікації зі своєю цільовою аудиторією.

Маркетингова діяльність в Україні регулюється низкою законодавчих актів, які умовно можна поділити на загальні та спеціальні, останні забезпечують правові рамки для реклами, обробки персональних даних, захисту споживача тощо. Господарський кодекс України відноситься до загальних, він визначає принципи ведення господарської діяльності, зокрема маркетингової, та встановлює відповідальність за порушення законодавства (табл. 1).

Будь-які порушення 33 ст. Господарського кодексу України можуть призвести до змішування з діяльністю іншого суб'єкта господарювання, який має пріоритет на використання відповідних позначень або матеріалів.

Цивільний Кодекс України регулює зобов'язання сторін у договорах, включно з наданням маркетингових послуг. Основні положення містяться в главі 63 «Послуги. Загальні положення». Практичні аспекти для маркетингових договорів повинні включати: предмет договору: має бути чітко визначено, які саме маркетингові послуги надаються (наприклад, розробка рекламної кампанії, проведення досліджень ринку тощо); умови виконання: вказуються строки надання послуг, вимоги до якості, можливість залучення субпідрядників; вартість і порядок оплати: визначається розмір оплати, порядок і строки її внесення; відповідальність сторін: передбачаються умови щодо відповідальності виконавця за ненадання послуг та порядок відшкодування збитків; умови розірвання договору: встановлюються підстави та порядок розірвання договору, у тому числі односторонньої відмови від нього.

Податковий Кодекс України регулює віднесення витрат на маркетинг до податкового обліку, а саме визначає правила обліку витрат на рекламу, маркетингові послуги, бонусні програми. Він пояснює, як правильно оформлювати маркетингові послуги.

Аналіз спеціального нормативно-правового регулювання маркетингової діяльності потрібно почати із Закону України «Про рекламу». Він регулює правила розміщення реклами, вимоги до змісту та захист прав споживачів (табл. 2).

Таблиця 1

Загальні нормативно-правові акти, що регулюють маркетингову діяльність України

Документ	Основні статті щодо маркетингової діяльності
Господарський кодекс України (ГКУ)	Ст.33. <i>Неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання</i> . Визначає дії, які вважаються неправомірними у сфері маркетингу: використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки без дозволу; копіювання зовнішнього вигляду виробу іншого виробника; порівняльна реклама, що порушує вимоги законодавства України про рекламу або може бути кваліфікована як нечесна підприємницька практика.
	Ст. 216. <i>Господарсько-правова відповідальність учасників господарських відносин</i> . Встановлює, що учасники господарських відносин несуть відповідальність за правопорушення у сфері господарювання шляхом застосування господарських санкцій. Застосування таких санкцій повинно гарантувати захист прав і законних інтересів громадян, організацій та держави, а також забезпечувати правопорядок у сфері господарювання.
	Ст. 218. <i>Підстави господарсько-правової відповідальності</i> . Визначає підстави для настання господарсько-правової відповідальності, зокрема: порушення зобов'язання, передбаченого договором; порушення вимог законодавства у сфері господарювання; завдання шкоди іншому учаснику господарських відносин. У разі настання таких підстав, до правопорушника можуть бути застосовані відповідні господарські санкції.
	Ст. 252. <i>Адміністративна відповідальність громадян-підприємців та посадових осіб</i> . Передбачає, що посадові особи органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, а також громадяни-підприємці несуть адміністративну відповідальність за: вчинення дій, передбачених статтями 29–32 ГКУ (зокрема, зловживання монопольним становищем, недобросовісна конкуренція); неподання чи несвоєчасне подання передбаченої законом інформації Антимонопольному комітету України; ухилення від виконання рішень Антимонопольного комітету України.
	Ст. 254. <i>Вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого суб'єкта господарювання</i> . У разі порушення передбаченого ст. 33 ГКУ, зацікавлені особи можуть звернутися до Антимонопольного комітету України, його відділенню із заявою про вилучення в судовому порядку товарів з неправомірно використаним позначенням або копій виробів іншого суб'єкта господарювання як у виробника, так і у продавця.
Цивільний кодекс України (ЦКУ)	Ст. 901. <i>Договір про надання послуг</i> . Визначає, що за договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу.
	Ст. 902. <i>Виконання договору про надання послуг</i> . Виконавець повинен надати послугу особисто, якщо інше не встановлено договором. У випадках, передбачених договором, виконавець має право покласти виконання договору на іншу особу, залишаючись відповідальним перед замовником за порушення договору.
	Ст. 906. <i>Відповідальність виконавця за порушення договору</i> . Збитки, завдані замовнику невиконанням або неналежним виконанням договору про надання послуг за плату, підлягають відшкодуванню виконавцем у повному обсязі, якщо інше не встановлено договором. Виконавець, який порушив договір при здійсненні підприємницької діяльності, відповідає за це порушення, якщо не доведе, що належне виконання стало неможливим через непереборну силу.
	Ст. 907. <i>Розірвання договору про надання послуг</i> . Договір про надання послуг може бути розірваний, у тому числі шляхом односторонньої відмови від договору, в порядку та на підставах, встановлених ЦКУ, іншим законом або за домовленістю сторін. Порядок і наслідки розірвання визначаються домовленістю сторін або законом.
Податковий кодекс України	Ст. 14.1.108. <i>Визначає суть маркетингових послуг</i> . Маркетингові послуги – це діяльність, що забезпечує функціонування платника податків у сферах: вивчення ринку; стимулювання збуту продукції; цінової політики; організації та управління рухом продукції до споживача; післяпродажного обслуговування. До таких послуг входять: розміщення продукції в місцях продажу; дослідження та аналіз споживчого попиту; внесення продукції до інформаційних баз продажу; збір і розповсюдження інформації про продукцію.
	Ст. 39. <i>Регулює трансфертне ціноутворення</i> . Визначає принцип «втягнутої руки» – це відповідність обсягу оподаткованого прибутку, отриманого платником податку, що бере участь в контрольованих операціях не відрізняється від умов, що застосовуються між непов'язаними особами у співставних неконтрольованих операціях. Якщо умови не відповідають принципу «втягнутої руки», прибуток, який був би нарахований платнику податків в умовах контрольованої операції включається до оподаткованого прибутку платника податку.
	Ст.140.5.2-140.5.4. <i>Умови збільшення фінансового результату</i> . Маркетингові послуги високоприбуткових платників податків на прибуток збільшують фінансовий результат до оподаткування: на суму перевищення договірної (контрактної) вартості придбаних товарів (робіт, послуг) над ціною, визначеною за принципом «втягнутої» руки, при здійсненні контрольованих операцій у випадках, установлених ст. 39 ПКУ; на суму 30% вартості послуг (крім операцій, визначених контрольованими відповідно до ст. 39 ПКУ) придбаних у: неприбуткових організацій, унесених до Реєстру неприбуткових установ і організацій на дату такого придбання, при цьому сума вартості послуг сукупно протягом звітного (податкового) року не перевищує 25 розмірів мінімальної заробітної плати, установленної законом на 1.01 звітного року; нерезидентів, зареєстрованих у державах зазначених у пп.39.2.1.2.ПКУ
	Ст. 185.1 та 186.4. <i>Визначає об'єкт оподаткування ПДВ</i> . Операції з постачання маркетингових послуг є об'єктом оподаткування ПДВ, якщо місце постачання знаходиться на митній території України. Місцем постачання вважається місце реєстрації постачальника, за винятком випадків, передбачених п. 186.2 і 186.3 цієї статті.
	Ст. 198.1–3. <i>Визначення порядку визнання податкового кредиту</i> . Платник податку має право на податковий кредит на підставі податкової накладної, зареєстрованої в Єдиному реєстрі податкових накладних, за умови, що товари/послуги придбані для використання в оподатковуваних операціях у межах господарської діяльності.

Джерело: сформовано авторами за даними [1, 4, 12]

Таблиця 2

Спеціальні нормативно-правові акти, що регулюють маркетингову діяльність України

Документ	Основні статті щодо маркетингової діяльності
1	2
Закон України «Про рекламу» №270/96-ВР	Ст. 6. <i>Мова реклами.</i> Встановлює, що мовою реклами в Україні є державна мова – українська.
	Ст. 7. <i>Принципи реклами.</i> Встановлює основні вимоги до реклами, такі як законність, точність та достовірність. Реклама не повинна вводити споживача в оману або порушувати етичні норми тощо.
	Ст. 8. <i>Загальні вимоги до реклами.</i> У рекламі забороняється розповсюдження недостовірної, дискримінаційної, агресивної або маніпулятивної інформації. Не можна використовувати образи, що порушують етичні норми, розпалюють ворожнечу, імітують державну символіку або вводять споживача в оману. Заборонено рекламувати товари без ліцензій, дозволів, чи без сертифікації, а також використовувати зображення осіб без письмової згоди. Рекламодавець несе відповідальність за дотримання законодавства – зокрема, за наявність ліцензій, правдивість знижок, коректну гучність у медіа, та обов'язкове зазначення джерела умов конкурсів або розпродажів. Також забороняється реклама на стратегічних елементах інфраструктури, зокрема на опорах зовнішнього освітлення, та реклама в інтернеті з доменів, внесених до національного переліку порушників прав інтелектуальної власності.
	Ст. 9. <i>Ідентифікує рекламу.</i> Реклама повинна бути чітко відокремлена від іншої інформації та однозначно ідентифікована словом «реклама», незалежно від способу розповсюдження. У медіа рекламні блоки мають супроводжуватись звуковими, візуальними або коментарними позначками на початку та наприкінці. Логотип ЗМІ сам по собі не є рекламою, але реклама самого медіа в інших каналах підлягає регулюванню. Прихована і недобросовісна реклама заборонена. Інформаційні вивіски, таблички з даними про суб'єкта господарювання (найменування, марка, графік роботи) – не вважаються рекламою, якщо вони розміщені в межах приміщення або на його фасаді.
	Ст. 11. <i>Визначає особливості порівняльної реклами</i> Порівнювати товари, торговельні марки, найменування конкурентів дозволено, але лише за чітких умов: порівнюються однорідні товари або діяльність; дані у рекламі мають бути об'єктивними, суттєвими та репрезентативними; реклама не має дискредитувати конкурентів, вводити в оману чи імітувати чужу продукцію; не допускається змішування образів конкурентів і рекламодавців. За порушення вимог щодо порівняльної реклами відповідає рекламодавець, а не рекламне агентство, якщо воно лише поширює рекламу на замовлення.
	Ст. 13. <i>Регулює трансляцію рекламних роликів.</i> Встановлено ліміт реклами у лінійних медіа: не більше 20% часу у проміжках 6:00–18:00 та 18:00–24:00. Реклама розміщується у перервах між програмами або у дозволених випадках – без шкоди змісту (наприклад, між частинами спортивних трансляцій, фільмів, дитячих передач тощо). Заборонено переривати рекламою трансляції офіційних державних подій, виступів вищих посадовців, пленарних засідань, релігійних служб. Не вважається рекламою: спонсорські згадки, продакт-плейсмент, соціальна реклама, самореклама медіа, анонси власних програм. Реклама, що транслюється на територію України, допускається лише за умови оплати українській юридичній особі (крім випадків для мов ЄС). Заборонено збирати та обробляти персональні дані дітей для комерційної реклами та таргетингу.
	Ст. 20. <i>Регулює залучення дітей до реклами.</i> Забороняється реклама: із зображенням дітей, які споживають продукцію, призначену тільки для дорослих; що підриває авторитет батьків, вчителів, опікунів; із закликами до дітей купувати товари або просити про це інших; з використанням зображень зброї (крім соціальної та патріотичної реклами). Реклама не повинна показувати дітей у небезпечних ситуаціях, або таких, що можуть бути шкідливими при імітації. Заборонено приниження дитини або формування в неї комплексу неповноцінності через рекламу. Не дозволяється вказувати, що кожна родина може дозволити собі товар, без урахування реальних фінансових можливостей. Реклама не має створювати у дітей враження, що володіння товаром робить їх кращими за інших. Обмеження щодо зброї не поширюються на соціальну рекламу, що підтримує державні воєнізовані формування чи патріотичне виховання.
	III розділ. <i>Розглядає особливості рекламування деяких видів товару:</i> лікарських засобів та медичної техніки (ст. 21), алкогольних напоїв, тютюнових виробів (ст. 22), азартних ігор (ст. 22.1), зброї (ст. 23), сфери фінансових послуг (ст. 24), послуг із працевлаштування (ст.24.1), фінансових інструментів, товарних ринків та капіталу (ст. 25), об'єктів будівництва (ст. 25.1), дитячого харчування (ст. 25.2).
	Ст. 26. <i>Регулює контроль за дотриманням законодавства про рекламу.</i> Визначено контролюючі органи: Держпродспоживслужба – щодо захисту прав споживачів, АМКУ – щодо дотримання законодавства про конкуренцію, Нацрада України з питань ТБ і радіомовлення – щодо всіх видів медіа, Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері управління боргом – щодо реклами держоблігацій, НБУ – щодо реклами фінансових послуг і платіжного ринку. НКЦПФР – щодо реклами фондового ринку, цінних паперів, ЦОВВ у сфері зайнятості – щодо реклами вакансій тощо. Повноваження контролюючих органів: отримання документів, пояснень, аудіо-/відеоматеріалів щодо порушення; вимога усунення порушень та припинення дій, що заважають перевірі; видання обов'язкових приписів; визнання реклами недобросовісною, прихованою або неправомірною; призупинення розповсюдження реклами. Рекламодавців, виробників і розповсюджувачів реклами повідомляють про розгляд справи за 5 робочих днів до його початку.
	Ст. 27. <i>Регулює відповідальність за порушення законодавства.</i> Особи, винні в порушеннях, несуть: дисциплінарну, цивільно-правову, адміністративну, кримінальну відповідальність. Відповідальність несуть: рекламодавці – за недостовірну, заборонену, неправомірну або порушуючу порядок рекламу. Виробники реклами – за порушення прав третіх осіб. Розповсюджувачі реклами – за порушення правил розміщення. Розмір штрафів: до 5-кратної вартості реклами (реklamодавцям, виробникам, розповсюджувачам); до 300 НМДГ, якщо неможливо встановити вартість реклами; 100 НМДГ – за подання недостовірної інформації; 10 МЗП – за порушення вимог частини 11 ст. 8; повторне порушення – штраф у подвійному розмірі.
	Ст. 28. <i>Регулює умови публічного спростування реклами.</i> Здійснюється добровільно або за рішенням суду та виконується за рахунок винної особи, в тому самому порядку й форматі, як і первинне розміщення реклами.

Продовження таблиці 2

1	2
Закон України «Про захист прав споживачів»	Ст. 4. <i>Містить інформацію про права та обов'язки споживачів.</i> Споживач має право на: безпечну та якісну продукцію, відшкодування шкоди, завданої дефектами, вільний вибір товару та способу оплати, споживчу освіту та просвіту, достовірну інформацію про товар, ввічливе обслуговування, захист прав та вибір механізму захисту, участь у споживчих об'єднаннях, фото- і відеофіксацію порушень.
	Ст. 5. <i>Регулює право споживача на безпечність і якість товару.</i> Обмін або повернення товару належної якості протягом 14 днів (якщо товар не використовувався і збережено вигляд), повернення коштів у разі відмови від договору, відшкодування шкоди у разі виявлення дефектів. Не підлягають поверненню товари, виготовлені за індивідуальним замовленням, продукція, що швидко псується, порушена гігієна, програмне забезпечення, цифровий контент після початку постачання, друковані ЗМІ тощо.
	Ст. 39. <i>Регулює порядок подання скарги споживачем.</i> Споживач спочатку звертається до суб'єкта господарювання, якщо конфлікт не вирішено – подається письмова скарга (містить особисті дані, обставини спору, вимоги, дату, підпис і копії підтверджуючих документів – чеки, договори тощо), самостійно або через представника (можна через Портал е-покупця). Відповідь суб'єкта може бути: згода на задоволення скарги; пропозиції щодо вирішення спору; обґрунтована відмова. Якщо споживача не влаштовує відповідь – він має право звернутися до: контролюючого органу; місцевої влади; органу досудового врегулювання; суду.
	Ст. 43. <i>Відповідальність за порушення.</i> Відмову в реалізації прав споживача – 10ти кратному розмірі вартості продукції на день придбання (але не менше 5 НМДГ). Реалізацію/виробництво неякісного товару – 300% вартості партії, але не менше 25 НМДГ. Небезпечні роботи/послуги – 300% вартості, але не менше 25 НМДГ. Реалізацію/виробництво забороненої продукції – 500% вартості, але не менше 100 НМДГ. Недопуск інспекторів/створення перешкод – 200 НМДГ; повторне порушення протягом року – 1000 НМДГ. Невиконання приписів про усунення порушення – 50 НМДГ. Порушення умов договору – 100% суми, зазначеної в договорі (або 3% суми у групових випадках, але не менше 5 НМДГ). Відмова в реалізації певних прав ст.14 цього закону – 500 НМДГ. Ненадання достовірної інформації – 30% вартості партії (але не менше 5 НМДГ). Інші порушення (договори, реклама, терміни тощо) – від 10 до 1000 НМДГ.
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»	Ст. 1. <i>Визначення недобросовісної конкуренції.</i> Описує недобросовісну конкуренцію як дії у конкуренції, що суперечать правилам та чесним звичаям ведення господарської діяльності.
	Ст.7. <i>Порівняльна реклама.</i> Регулює використання порівняльної реклами, забороняючи її, якщо вона вводить в оману або дискредитує конкурентів.
	Ст. 21. <i>Регулює накладання штрафу за недобросовісну конкуренцію.</i> За недобросовісну конкуренцію суб'єкт господарювання може бути оштрафований до 5% доходу (виручки) за попередній звітний рік. Якщо дані про доходи не подано або їх немає – штраф може становити до 10 000 НМДГ.
	Ст. 28. <i>Строки звернення про захист.</i> Особи, чії права порушені через недобросовісну конкуренцію, можуть звернутися до АМКУ або його територіальних відділень тільки протягом 6 місяців з моменту, коли дізнались про порушення. Строк давності для притягнення до відповідальності за недобросовісну конкуренцію становить 3 роки з моменту порушення (або з дня його завершення – якщо порушення триває). Перебіг строку зупиняється на час розгляду справи АМКУ.
Закон України «Про захист персональних даних»	Ст. 30. Рішення АМКУ щодо недобросовісної конкуренції публікуються на офіційному сайті протягом 10 робочих днів. Інформація з обмеженим доступом приховується для захисту, зберігаючи прозорість змісту рішення.
	Ст. 1. <i>Сфера дії закону.</i> Застосовується до будь-якої обробки персональних даних, зокрема у сфері маркетингу, якщо ця діяльність має місце на території України або здійснюється з використанням українських інформаційних систем.
	Ст. 6. <i>Умови обробки персональних даних.</i> Обробка дозволена лише за згодою суб'єкта даних. У маркетингу – це означає обов'язкову згоду на розсилки, рекламу, збереження контактів у CRM.
	Ст. 8. <i>Права суб'єкта персональних даних.</i> Суб'єкт має право: знати, хто і з якою метою обробляє його дані, вимагати зміну або видалення даних, заборонити обробку даних для цілей прямого маркетингу.
	Ст.14. <i>Обробка персональних даних у маркетингових цілях.</i> Обов'язкове інформування особи про: мету обробки, джерела даних, технічні засоби, якими дані збираються, під час email-розсилок повинно бути надано механізм відмови (opt-out).
Закон України «Про електронну комерцію»	Ст. 24. <i>Забезпечення захисту.</i> Володільці та розпорядники персональних даних зобов'язані забезпечити їх захист від втрати, незаконного доступу та знищення. Установи повинні призначити відповідальну особу або створити підрозділ із захисту даних. Вони консультують, взаємодіють з Уповноваженим з прав людини та відповідають за дотримання законодавства. ФОПи особисто відповідають за безпеку персональних даних.
	Ст. 1. <i>Сфера застосування закону.</i> Закон регулює правові відносини у сфері електронної комерції під час вчинення електронних правочинів. Дія закону не поширюється на правочини, якщо інше передбачено законом або міжнародним договором України.
	Ст. 3. <i>Визначення термінів.</i> Електронна комерція: відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем. Електронний правочин: дія особи, спрямована на набуття, зміну/припинення цивільних прав та обов'язків, здійснена з використанням інформаційно-комунікаційних систем.
	Ст. 4. <i>Визначає інформаційні електронні послуги.</i> Інформаційні електронні послуги охоплюють розповсюдження реклами, пошук і передачу інформації, її зберігання, розміщення за запитом, надсилання комерційних повідомлень та інші дії у сфері е-комерції. Не вважаються такими послуги без ІКТ, з фізичною присутністю сторін або з одночасною передачею широкій аудиторії (наприклад, ТБ/радіо).

Закінчення таблиці 2

1	2
Закон України «Про електронну комерцію»	Ст. 11. <i>Визначає порядок укладання електронного договору.</i> Пропозиція укласти електронний договір повинна містити істотні умови, передбачені законодавством для відповідного виду договору, та виражати намір особи, яка її зробила, вважати себе зобов'язаною у разі її прийняття. Електронний договір може містити інформацію про: технологію укладення договору; порядок створення та накладання електронних підписів; можливість та порядок внесення змін до умов договору; спосіб та порядок прийняття оферти (акцепт); порядок обміну електронними повідомленнями між сторонами; технічні засоби ідентифікації сторін; порядок внесення змін до помилково відправленого акцепту тощо. Покупець повинен отримати підтвердження вчинення електронного правочину у формі електронного документа, квитанції, товарного чи касового чека, квитанції, талона або іншого документа. Місцем укладення електронного договору є місцезнаходження юридичної особи або місце фактичного проживання фізичної особи, яка є продавцем (виконавцем, постачальником). Електронний договір, укладений шляхом обміну електронними повідомленнями та підписаний згідно з вимогами законодавства, вважається таким, що за правовими наслідками прирівнюється до договору, укладеного у письмовій формі.
	Ст. 12. <i>Підпис у сфері електронної комерції.</i> Здійснюється одноразовим ідентифікатором.
	Ст. 16. <i>Визначає терміни електронного документа.</i> В межах часу отримання/відправлення документа через інформаційно-комунікаційну систему.
Закон України «Про авторське право і суміжні права»	Ст. 6. <i>Визначає об'єкти авторського права,</i> які часто використовуються в рекламі: літературні твори (рекламні тексти, слогани), аудіовізуальні твори (відеоролики, рекламні кліпи), фотографічні твори (зображення продуктів, фотосесії), твори образотворчого мистецтва (логотипи, графічні елементи). Ці елементи підлягають охороні як об'єкти авторського права, що означає необхідність отримання дозволу на їх використання в рекламних матеріалах.
	Ст. 53. <i>Описує дії, що вважаються порушенням авторського права:</i> піратство (незаконне використання та розповсюдження творів), плагіат (присвоєння авторства на чужі твори), ввезення контрафактних примірників (імпорт без дозволу правовласника). У контексті реклами це може включати використання чужих слоганів, відео чи зображень без належного дозволу.
	Ст. 55. <i>Надає можливість правовласникам звертатися до суду для:</i> вимоги припинення порушення, відшкодування збитків, публікації інформації про порушення.
	Ст. 58. <i>Відповідальність провайдерів послуг обміну контентом за порушення авторського права.</i>

Джерело: сформовано авторами за даними [5, 6, 7, 8, 9, 10]

Закон України «Про захист персональних даних» забезпечує захист даних у маркетингових CRM (інструменти: HubSpot, Salesforce, Zoho CRM, Pipedrive), email-розсилках (інструменти: Mailchimp, Sendinblue, GetResponse, eSputnik). Маркетингові CRM (Customer Relationship Management) – це системи управління взаємовідносинами з клієнтами, які дозволяють: зберігати контактні дані клієнтів; відстежувати історію взаємодій; автоматизувати маркетингові кампанії; сегментувати аудиторію для персоналізованих повідомлень. Email-розсилки – це інструмент для масового надсилання електронних листів конкретним групам споживачів з метою: інформування (новини, оновлення); просування товарів/послуг (акції, знижки); залучення (персоналізовані пропозиції, контент). CRM часто інтегруються з платформами для email-розсилок, щоб на основі поведінки клієнтів автоматично запускати листи – це частина маркетингової автоматизації. Принцип анонімізації і інформування повинен чітко дотримуватися при застосуванні аналітичних інструментів (Google Analytics, Hotjar, Facebook Pixel тощо), а саме збирання поведінкових даних користувачів: сторінки, кліки, тривалість перебування, джерела трафіку та ретаргетингу – це використання цих даних для повторного таргетингу користувача через банери, соцмережі або email на основі його дій. Анонімізація даних – це зашифровка/знеособлення персональних даних (наприклад, IP-адреса, ID пристрою, email) так, щоб їх неможливо було прив'язати до конкретної особи. Інформування – це чітке повідомлення користувача про зміст даних які він повинен за добровільною згодою надати, мету дослідження та використання даних. При цьому маркетингові CRM і платформи повинні: мати налаштований механізм відмови від збору даних (opt-out) та забезпечувати логування згод користувачів у базі для аудиту.

Рекламні платформи (Meta Ads, Google Ads, TikTok Ads...) використовують cookies, пікселі, device ID, щоб створити рекламні сегменти. Таргетування здійснюється на основі: геолокації, демографії, поведінки онлайн, інтересів. Відповідно до вимог закону: згода користувача має бути явною: не прихована у Terms&Conditions. Потрібен cookie-банер з налаштуваннями (прийняти / налаштувати / відмовитись). Має вказуватись, які сторонні сервіси отримують дані (наприклад, Meta, Google), як довго вони зберігаються і як можна їх вилучити. Збір аналітичних або рекламних cookies – заборонений без згоди. Користувач має мати змогу відкликати згоду так само легко, як і надати її. В цьому і є прозора політика конфіденційності, а впровадження етичних практик захисту персональних даних у таргетингу та аналітиці не лише відповідає законодавству, а й підвищує довіру аудиторії до бренду.

Закон України «Про електронну комерцію» Встановлює правові основи ведення електронної торгівлі. Регулює відносини між споживачем і продавцем у цифровому середовищі, що є важливим для онлайн-маркетингу та договорів, укладених через інтернет.

Закон України «Про авторське право і суміжні права» захищає інтелектуальну власність у рекламі (слогани, брендинг, відео тощо), його порушення тягне за собою юридичну відповідальність. Перед використанням контенту необхідно переконатися в наявності відповідних прав або ліцензій. Укладати договори необхідно лише з авторами та правовласниками для отримання дозволу на використання творів. Обов'язково створювати оригінальний контент або використовувати матеріали з відкритих джерел з дотриманням умов ліцензій. Дотримання вимог Закону України «Про авторське право і суміжні права» є ключовим для уникнення юридичних ризиків та забезпечення ефективності рекламних кампаній.

Міжнародні стандарти та GDPR (General Data Protection Regulation) – це загальний регламент захисту даних, що набув чинності в Європейському Союзі з 25 травня 2018 року [2]. Він є обов'язковий для компаній, які обробляють дані громадян ЄС та встановлює чіткі правила згоди, прозорості та захисту даних. Може застосовуватись в українських кампаніях з міжнародною діяльністю, регулює збір, обробку, зберігання і використання персональних даних громадян ЄС незалежно від того, де розташована компанія. Мета діяльності GDPR: надати громадянам ЄС контроль над своїми персональними даними, уніфікувати правила для всіх організацій, що працюють із даними громадян ЄС, захистити від зловживань, витоків, шахрайства. Аналогічні статті як у Законі України «Про захист персональних даних», а саме компанія повинна чітко отримати згоду користувача на обробку його даних (не можна ховати це у «дрібному шрифті»), користувач має право вимагати видалення всіх своїх даних, компанії зобов'язані інформувати, які дані вони збирають і для чого, користувач має право отримати повну інформацію про свої збережені дані, збираються лише ті дані, які дійсно необхідні, компанії повинні впроваджувати технічні і організаційні заходи для захисту даних. Штрафи за порушення можуть сягати до 20 мільйонів євро або до 4 % річного глобального доходу компанії.

Висновки. Правова грамотність у сфері маркетингу – це не лише обов'язок, а й стратегічна перевага для бізнесу в умовах конкурентного середовища. Дотримання вимог Податкового кодексу України щодо марке-

тингових послуг забезпечить правильне оподаткування та уникнення податкових ризиків. Для цього потрібне вірне документальне підтвердження, а саме договори на маркетингові послуги повинні містити чіткий опис предмета, обсягу та вартості послуг. Своєчасно оформлені акти приймання-передачі маркетингових послуг для підтвердження їх виконання. Всі податкові накладні постачальника повинні бути зареєстровані в Єдиному реєстрі податкових накладних. Забезпечення наявності доказів, що маркетингові послуги пов'язані з господарською діяльністю. Дотримання чинного законодавства України з регулювання маркетингової діяльності дозволить суб'єктам господарювання:

- забезпечити правову безпеку своїх рекламних кампаній, мінімізувавши ризики судових спорів та штрафних санкцій;
- підвищити довіру споживачів шляхом дотримання етичних стандартів, прозорості та захисту персональних даних;
- ефективно співпрацювати з контролюючими органами через належне інформування, звітність та відповідальність;
- забезпечити захист інтелектуальної власності – слоганів, логотипів, відео та інших творчих елементів реклами;
- оптимізувати цифрові маркетингові інструменти (таргетинг, CRM, email-розсилки) з урахуванням вимог щодо персональних даних та електронної комерції;
- формувати позитивну репутацію бренду як відповідального учасника ринку, що діє в межах правового поля.

Бібліографічний список:

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами і доповненнями). Інформаційно-правова система ЛІГА: ЗАКОН. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t030436?an=33> (дата звернення: 12.04.2025).
2. Загальний регламент про захист даних (General Data Protection Regulation). GDPR Українською: вебсайт. URL: <https://gdpr.org.ua/> (дата звернення: 12.04.2025).
3. Ковбас І., Ковбас Г. Правові чинники маркетингової діяльності: зарубіжний досвід та перспективи для України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 314 (1). С. 279–284. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-42> (дата звернення: 03.04.2025).
4. Податковий Кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами і доповненнями). Вебпортал Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatki-ta-zbori/zagalnoderjavni-podatki/plata-za-zemlyu--fizichni-oso/normativno-pravovi-akti/63224.html> (дата звернення: 10.04.2025).
5. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX (зі змінами і доповненнями). Інформаційно-правова система ЛІГА: ЗАКОН. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222811> (дата звернення: 12.04.2025).
6. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
7. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-BP (зі змінами та доповненнями). Інформаційно-правова система ЛІГА: ЗАКОН. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/z960236?an=0&ed=2020_10_16 (дата звернення: 12.04.2025).
8. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 №2297-VI (зі змінами і доповненнями). Інформаційно-правова система ЛІГА: ЗАКОН. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T102297> (дата звернення: 12.04.2025).
9. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII (поточна редакція від 24.12.2024). Інформаційно-правова система ЛІГА: ЗАКОН. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T233153> (дата звернення: 12.04.2025).
10. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 №270/96-BP (зі змінами і доповненнями). Інформаційно-правова система ЛІГА: ЗАКОН. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z960270> (дата звернення: 10.04.2025).
11. Товканець Г. В., Кравченко Т. М. Теоретичні засади підготовки фахівців із маркетингу у Великобританії. Мукачєво : Редакційно-видавничий центр МДУ, 2022. 180 с.
12. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 №435-IV (зі змінами і доповненнями). Інформаційно-правова система ЛІГА: ЗАКОН. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030435?an=843070> (дата звернення: 12.04.2025).

References:

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2003). Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Commercial Code of Ukraine]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/t030436?an=33>
2. Zahalnyi rehament pro zakhyst danykh (General Data Protection Regulation). Available at: <https://www.gdpr.org.ua/>
3. Kovbas, I., Kovbas, G. (2023). Pravovi chynnyky marketynghovoi dijalnosti: zarubizhnyj dosvid ta perspektvyv dlja Ukrainy [Legal Factors of Marketing Activities: Foreign Experience and Prospects for Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskogoho nacionalnogho uni-versytetu*, 314(1), 279–284. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-42>

4. Verkhovna Rada Ukrainy. (2010). Podatkovy kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. Available at: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatki-ta-zbori/zagalnoderjavni-podatki/plata-za-zemlyu--fizichni-oso/normativno-pravovi-akti/63224.html>
5. Verkhovna Rada Ukrainy. (2022). Pro avtorske pravo i sumizhni prava: Zakon Ukrainy [About copyright and related rights: Law of Ukraine]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T222811>
6. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). Pro elektronnu komertsiiu: Zakon Ukrainy [About e-commerce: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
7. Verkhovna Rada Ukrainy. (1996). Pro zakhyst vid nedobrosovisnoi konkurentsii: Zakon Ukrainy [About protection against unfair competition: Law of Ukraine]. Available at: https://ips.ligazakon.net/document/view/z960236?an=0&ed=2020_10_16
8. Verkhovna Rada Ukrainy. (2010). Pro zakhyst personalnykh danykh: Zakon Ukrainy [About personal data protection: Law of Ukraine]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T102297>
9. Verkhovna Rada Ukrainy. (1991). Pro zakhyst prav spozhyvachiv: Zakon Ukrainy [About the protection of consumer rights: Law of Ukraine]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T233153>
10. Verkhovna Rada Ukrainy. (1996). Pro reklamu: Zakon Ukrainy [About advertising: Law of Ukraine]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/Z960270>
11. Tovkanecj, Gh. V., Kravchenko, T. M. (2022). Teoretychni zasady pidghotovky fakhivciv iz marketynghu u Velykobrytaniji [Theoretical foundations of training marketing specialists in the UK]. Mukachevo: Redakcijnno vydavnychyj centr MDU.
12. Verkhovna Rada Ukrainy. (2003). Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T030435?an=843070>

Стаття надійшла до редакції 14.04.2025

УДК 378.3

JEL H52, I22, J24

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-17

Писарчук О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6674-9223>

Oksana Pysarchuk

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ФІНАНСУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ВІДСТРОЧЕНИЙ ВПЛИВ НА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

FINANCING HIGHER EDUCATION: DELAYED IMPACT ON HUMAN CAPITAL

Анотація. У статті досліджено проблему структурної та часової віддаленості між моментом фінансування вищої освіти та моментом реалізації ефектів у вигляді формування та економічної активізації людського капіталу. Мета дослідження полягає у розробці концептуальної моделі оцінки пролонгованого впливу інвестицій в вищу освіту з урахуванням багатоступеневих причинно-наслідкових зв'язків, часових лагів та інституційного опосередкування. Методологічну основу становлять принципи причинно-орієнтованого аналізу, панельного моделювання з відкладеними змінними, а також елементи структурного моделювання з урахуванням зовнішніх факторів. В роботі здійснено формалізацію множинних механізмів пролонгованого впливу від інвестицій через якість освітнього середовища та інституційний контекст, до регіонального утримання кадрів, міжпоколіннєвої мобільності й інноваційної активності. Це дозволило розробити концептуальну модель модульного типу, щодо оцінки відтермінованого ефекту інвестицій у вищу освіту, що дозволяє ідентифікувати відкладений ефект, мінімізувати ризики освітньої інерції та сформувати стратегії підвищення ефективності фінансових рішень. Запропоновано інструментальну платформу для підтримки стратегічного прогнозування та довгострокового планування у сфері фінансування вищої освіти.

Ключові слова: фінансування освіти; вища освіта; людський капітал; відтермінований ефект; структурна віддаленість; міжрегіональні диспропорції; динамічне моделювання.

Abstract. Introduction. The paper raises the problem of identifying the prolonged effect of financing higher education in the context of human capital formation, which is manifested not in short-term educational indicators, but in the long term – through changes in productive characteristics, innovation potential and social mobility of the population. The emphasis is placed on the structural complexity and temporal inertia of causal relationships, which complicates the empirical evaluation of the effectiveness of educational policies and the justification of public investment decisions. The purpose of the study is to conceptualize the mechanisms of the prolonged impact of higher education funding on human capital parameters, to formalize the temporal logic of these relationships, and to create a theoretical and analytical framework for building a tool for quantifying the delayed educational effect. The methodological design of the study is based on a combination of a systematic approach, logical and structural analysis, tools for dynamic modeling with lags (distributed lag models), regression panel analysis and simulation forecasting of long-term socio-economic effects of investment in education. The methods of decomposition of the components of the mechanisms of human capital formation through the educational environment, cognitive level and regional integration are applied. **Results.** It is found that financial support for higher education has a complex and multi-stage impact that cannot be reduced to a linear cost-benefit relationship. The analytical concept of structural remoteness is proposed, which takes into account the time prolongation of effects, institutional inertia of educational systems, as well as the indirect nature of the formation of individual educational potential. A multi-level logical and functional model of the relationships between investment volumes, mechanisms of educational implementation and socio-economic results that appear in the lag period of 3–7 years is developed. **Conclusion.** As a result, the necessity of transition to a new model of strategic planning in the field of higher education is substantiated, in which funding will be considered not as a budgetary expenditure, but as a long-term investment with a delayed effect. Indicative directions for the formation of a state system for monitoring the long-term effectiveness of educational investments and recommendations for the institutionalization of models for forecasting the effectiveness of higher education financing in the regional dimension are proposed.

Keywords: education funding; higher education; human capital; delayed effect; structural lag; regional disparities; dynamic modelling.

Постановка проблеми. Однією з найменш очевидних, але надзвичайно вагомих характеристик механізму формування людського капіталу через систему вищої освіти є так звана структурна віддаленість між моментом здійснення інвестування, фінансування освітнього процесу та інституції та моментом фактичної реалізації сформованого капіталу в економічному, соціальному чи інноваційному просторі. Ця віддаленість має як часовий, так і змістовий вимір, що ускладнює безпосередню

ідентифікацію причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими витратами на освіту та кінцевими ефектами у вигляді зростання продуктивності, зайнятості чи національного добробуту. У часовому аспекті вбачається, що ефект від інвестицій у вищу освіту є відтермінованим, інерційним та розподіленим у часі. Кошти, які спрямовані в поточний момент часу на фінансування університетської інфраструктури, стипендій або підвищення якості освітнього контенту, трансформуються в

соціально-економічний результат не миттєво, а впродовж 5–10 років після завершення навчання, працевлаштування, набуття досвіду та професійного становлення випускника. Таким чином, у момент оцінки ефективності фінансових рішень їхній фактичний результат може ще не проявитись або бути розмитим у загальному масиві макроекономічних тенденцій. У змістовому або структурному аспекті зазначена віддаленість означає, що результативність освітнього фінансування опосередковується низкою інституційних фільтрів і медіаційних механізмів, в тому числі якістю управління в ЗВО, здатністю адаптуватися до ринку праці, участю в інноваційних мережах, наявністю кар'єрних траєкторій у регіоні тощо. Тобто, фінансування саме по собі, як факт, не гарантує зростання людського капіталу, його ефективність залежить від того, яким чином і через які канали в подальшому буде відбуватись реалізація цього людського капіталу.

В результаті подвійної віддаленості у часі та структурі виникає проблема розриву між політичним циклом ухвалення рішень і часовим горизонтом, на якому проявляються результати цих рішень. Зокрема, політики, орієнтовані на короткотермінову ефективність, можуть недооцінювати або навіть ігнорувати важливість інвестування у вищу освіту, оскільки її результати не вписуються у межі їхньої виборчої або управлінської відповідальності. Це, у свою чергу, породжує інституційну волатильність у фінансуванні освіти, яка шкодить її системному розвитку.

Висока складність виокремлення ефекту якості саме вищої освіти з-поміж множини факторів, що впливають на продуктивність праці чи рівень доходу, значно ускладнює точну економетричну оцінку впливу фінансування та наслідків недофінансування вищої освіти. Ефект людського капіталу є інтегральним, мультифакторним і часозалежним, тому потребує застосування складних моделей з відкладеними змінними (lag variables), панельними даними та кумулятивними коефіцієнтами впливу, що не завжди є доступним для державного моніторингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика щодо формування людського капіталу, місця вищої освіти в процесі формування людського капіталу попадає в коло наукових інтересів українських та закордонних науковців. Так, в роботі Грузд М. [8] проводить дослідження впливу людського капіталу на розвиток можливостей територіальних одиниць та на стратегічний потенціал розвитку регіонів. В регіональному контексті розглядають ефективність вищої освіти в дослідженні Назарко С.О. [2]. В своєму дослідженні особливу увагу автор приділяє дослідженню взаємодії системи вищої освіти та ринку праці на регіональному рівні. А також, в дослідженні [5] Степура Т. здійснює аналіз та оцінку освітньо-інтелектуальної компоненти в контексті регіонального розвитку. Слід зауважити що проблематика розвитку людського капіталу має глобальний характер, про що свідчать дослідження, які проводять під егідою світового банку [4]. Аналогічно питання щодо майбутнього вищої освіти, її напрямів розвитку опікуються світові інституції, такі як ЮНЕСКО [13], ОЕСР [10, 11]. Питання фінансування системи вищої освіти та її удосконалення присвячено цикл праць Лондара С.Л. [1]. Однак, незважаючи на широке коло питань, які охоплюють проведені дослі-

дження, поза увагою науковців залишаються питання щодо оцінки обсягів та достатності фінансування вищої освіти на формування людського капіталу, особливо в контексті дослідження такого впливу у віддаленій перспективі, з часовим лагом. Саме оцінка відтермінованого ефекту таких інвестицій, які спрямовують у вищу освіту є актуальним та потребує подальших досліджень.

Мета статті полягає в розробці концептуальної моделі оцінки відтермінованого ефекту інвестицій у вищу освіту, яка систематизує багатогранні причинно-наслідкові взаємозв'язки між фінансуванням, інституційними медіаційними механізмами, довгостроковими соціально-економічними наслідками формування людського капіталу.

Дослідження спрямоване на створення інструментальної основи для емпіричної верифікації, прогнозування та обґрунтування стратегічної освітньої політики з урахуванням часових лагів, інституційної інерції та регіональних асиметрій, які зумовлено часовою та структурною віддаленістю між моментом інвестування та отриманням ефектів та результатів від інвестицій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з напрямків вирішення поставленої проблематики стає розробка методології оцінки відтермінованого ефекту інвестицій у вищу освіту, яка спрямована на формування інструментальної основи для виявлення, вимірювання та інтерпретації довгострокового впливу фінансування вищої освіти на формування людського капіталу, його реалізацію в економічній, соціальній і інноваційній площинах, із урахуванням часових лагів, інституційної інерції та регіональних відмінностей.

Специфічною особливістю системи оцінювання ефективності освітньої діяльності та ефективності її фінансування є наявність складних багатоступеневих взаємозалежностей, так званих пролонгованих причинно-наслідкових зв'язків. Порушеність прямої лінійності між категоріями «витрати» та «результати» ускладнюють емпіричну ідентифікацію ефективності освітньої політики. Серед таких багаторівневих зв'язків доцільно виокремити деякі з них.

Зв'язок «фінансування» – «якість освітнього середовища» – «рівень компетенцій випускника». Цей зв'язок охоплює кілька фаз. По-перше, інвестиції у вищу освіту потребують часу для їх матеріального втілення через закупівлю обладнання, модернізацію лабораторій, підвищення кваліфікації викладачів, тощо. По-друге, покращення якості навчального середовища не призводить до миттєвих змін у результативності навчання. Студенти, які навчаються за оновленими програмами, лише через кілька років виходять на ринок праці та мають можливість втілити набуті компетенції [14]. Поряд з цим, важливим стає і готовність до оновлення та сучасний рівень як ринку праці в цілому, так і конкретного робочого місця випускника. По-третє, рівень реально засвоєних компетенцій залежить не лише від витрат, але й від педагогічної методики, мотивації студентів та їх соціального середовища. Таким чином, проміжок між фінансуванням і появою кваліфікованого фахівця є щонайменше 3–5 років, що унеможливорює швидке оцінювання впливу політики.

Наступний багаторівневий зв'язок, це «фінансування» – «структурна модернізація ЗВО» – «інноваційна поведінка випускника». Даний зв'язок передбачає, що

інвестиції у ЗВО мають довготривалий ефект, адже нові наукові лабораторії, платформи, інкубатори стартапів не дають миттєвої інноваційної віддачі. Інноваційна поведінка формується поступово, через занурення у відповідне академічне середовище, більш того не всі 100 % здобувачів освіти, які попадають в таке середовище, здатні до продукування інноваційного результату. Маємо констатувати, що є частка людей, які за своїми психоемоційними характеристиками здатні до продукування креативних ідей, до інноваційного мислення, а є певна частка людей, які є чудовими виконавцями, які на високому рівні професійно виконують певні задачі, але вони не здатні до інноваційного результату. У реальному секторі економіки ефект проявляється лише тоді, коли випускники починають реалізовувати свої ідеї, що зазвичай відбувається через 5–7 років після завершення навчання. У результаті, освітній вплив на інноваційний потенціал регіону чи країни має виключно відтермінований характер.

Зв'язок, що поєднує «фінансування» – «соціальна мобільність» – «міжпоколіннева передача людського капіталу». розкриває як фінансування вищої освіти впливає не лише на поточне покоління студентів, а й на формування моделей поведінки, які через міжпоколіннєву трансмісію впливають на освітні стратегії сімей, на формування традицій, свідомості. Це активує культурний капітал, що сприяє довгостроковому зростанню якості людського потенціалу в конкретних регіонах [9]. Однак. Наведений тип зв'язку є одним з найінерційніших від моменту інвестування до соціальної трансформації може пройти понад 10 років, що практично унеможливує його відслідковування без складних когорто-панельних досліджень.

Зв'язок, «фінансування» – «локальна привабливість ЗВО» – «регіональне утримання кадрів» показує, що

фінансування не лише покращує освітні показники, а й впливає на територіальну мобільність. ЗВО, який має стабільне потужне фінансування стає певним важелем утримання людського капіталу в регіоні. У випадку зворотної ситуації, коли ЗВО має хронічне недофінансування, нестабільне фінансування, це призводить до відтоку талановитої молоді, деградації локального інтелектуального середовища регіону [7]. Такий ефект проявляється не відразу, а накопичується з роками, формуючи стійкі регіональні асиметрії у якості людського капіталу.

Ще один з багаторівневих зв'язків стає «фінансування» – «довіра до інституції освіти» – «вибір освітньої траєкторії молоддю». У цьому випадку інвестиції формують інституційну репутацію та довіру до освіти як соціального ліфта, що впливає на вибір молоді між освітою в регіоні та еміграцією або альтернативою як неформальна зайнятість [12]. Оскільки саме цей багаторівневий зв'язок зумовлює рівень освітніх очікувань у підлітковому віці, що формуються раніше, ніж проявляється результат. Також, він впливає на готовність зовнішніх стейкхолдерів, представників реального сектору економіки інвестувати в освіту. Такий зв'язок набуває особливої значущості у країнах, де брак стабільного фінансування демотивує освітній вибір.

Наведений оглядовий аналіз пролонгованих причинно-наслідкових зв'язків демонструє, що оцінка ефективності освітніх політик не може ґрунтуватися на короткострокових метриках. Вона вимагає побудови динамічних моделей, що враховують часові лаги, інституційні опосередкування і поведінкові реакції. Без урахування цих зв'язків існує ризик хибних висновків про неефективність інвестицій в освіту, які насправді мають відкладений, але високорентабельний соціально-економічний ефект.

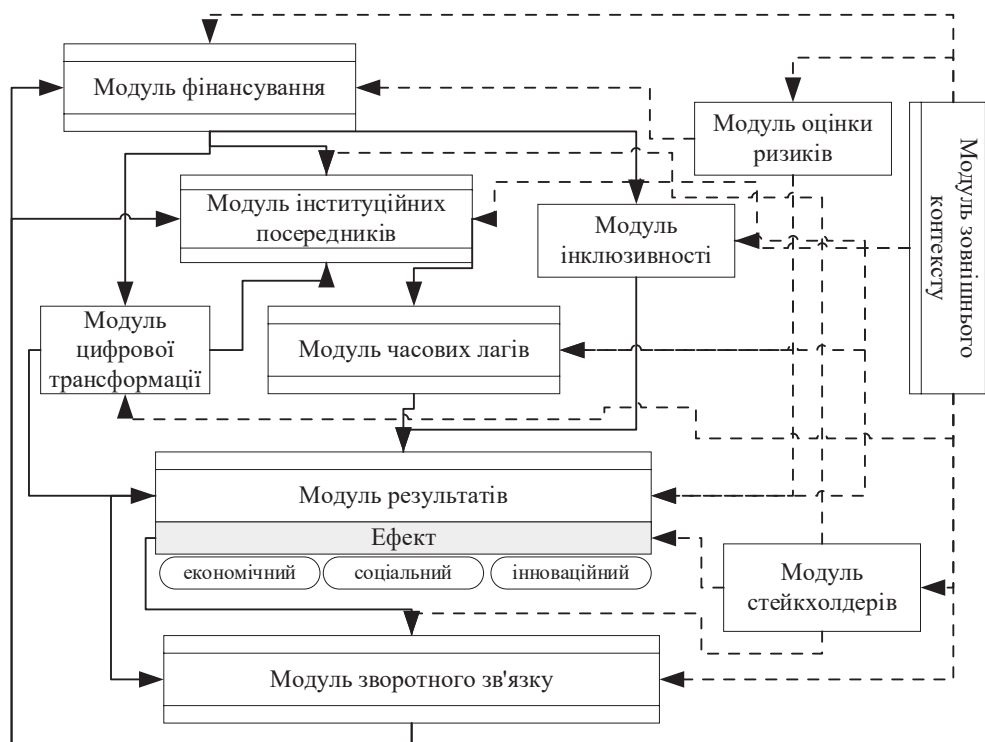


Рис. 1. Концептуальна модель оцінки відтермінованого ефекту інвестицій у вищу освіту

Джерело: авторська розробка

Розроблена концептуальна модель оцінки відтермінованого ефекту інвестицій у вищу освіту, є інтегральною теоретичною конструкцією, що систематизує багатогранні причинно-наслідкові взаємозв'язки між фінансовими вкладеннями, інституційними медіаційними механізмами та довгостроковими соціально-економічними наслідками формування людського капіталу. Модель спрямована на подолання аналітичної складності, зумовленої структурною та часовою віддаленістю між моментом інвестування та реалізацією його ефектів, а також на забезпечення інструментальної основи для емпіричної верифікації та стратегічного прогнозування в освітній політиці. (рис. 1).

Модель включає шість основних модулів, кожен з яких виконує специфічну функцію в процесі трансформації фінансових ресурсів у соціально-економічні результати, а також чотири додаткові модулі, що розширюють її аналітичний потенціал.

Модуль фінансування виступає вихідною точкою, акумулюючи фінансові потоки, бюджетні асигнування, приватні інвестиції, грантові кошти, та визначаючи їх обсяг, структуру й цільову спрямованість. Він формує ресурсну базу для подальшої трансформації через інституційні канали.

Модуль інституційних посередників відображає інституційні механізми, що опосередковують конверсію фінансових ресурсів у освітні продукти. До них належать якості управління ЗВО, міжсекторна кооперація, модернізація навчальних програм та інфраструктури. Модуль є критичним для забезпечення ефективності трансляції інвестицій у якісні освітні результати.

Модуль часових лагів моделює темпоральну динаміку, враховуючи інерційність і відтермінування ефектів інвестицій. Він ідентифікує коротко-, середньо- та довгострокові горизонти (1–3, 3–7, 7–15 років), що дозволяє кількісно оцінити кумулятивний вплив фінансування через часові затримки.

Модуль результатів призначений для агрегації кінцевих ефектів, які проявляються у вигляді економічної продуктивності, а саме, зростання ВВП, доходів випускників, соціальної мобільності через зменшення нерівності, міжпоколіннєва передача капіталу, тощо, та інноваційного потенціалу. Він є ключовим для оцінки рентабельності освітніх інвестицій.

Модуль зовнішнього контексту враховує екзогенні фактори, такі як регіональні економічні асиметрії, глобальні технологічні тренди автоматизація, цифрова трансформація та демографічні зрушення. Він виконує коригуючу функцію, адаптуючи модель до специфічних умов реалізації людського капіталу.

І обов'язковим є модуль зворотного зв'язку, який забезпечує рефлексивність моделі, аналізуючи результати та генеруючи рекомендації для оптимізації фінансування й інституційних практик. Він сприяє ітеративному вдосконаленню політики через залучення даних від стейкхолдерів та моніторинг довгострокових ефектів.

З метою підвищення аналітичної глибини та адаптивності моделі до сучасних викликів вважаємо доцільним включення чотирьох додаткових модулів, а саме оцінки ризиків, цифрової трансформації, стейкхолдерів, інклюзивності.

Через оцінку ризиків відбувається ідентифікація факторів, що можуть послабити відтермінований ефект,

зокрема еміграцію кваліфікованих кадрів [3], неефективне адміністрування ресурсів чи невідповідність освітніх програм ринковим потребам. Це сприяє розробці превентивних стратегій для мінімізації втрат. Відображаючи глобальний зсув до цифрової економіки, відповідний модуль акцентує на ролі інвестицій у цифрову інфраструктуру EdTech, лабораторії AI, онлайн-навчання, як катализатора формування конкурентоспроможних компетенцій [6]. Він інтегрує цифрові технології як ключовий медіаційний фактор. Інтеграція модулю стейкхолдерів сприяє гармонізації цілей між секторами, підвищуючи ефективність реалізації людського капіталу. Урахування інтересів та взаємодію ключових акторів ЗВО, бізнес, уряд, студенти, забезпечує інклюзивність і багатоперспективність у процесі оцінки. Модуль інклюзивності фокусується на соціально вразливих групах сільська молодь, етнічні меншини, особи з особливими потребами, цей модуль оцінює внесок фінансування в забезпечення рівного доступу до освіти та його вплив на соціальну справедливості і суспільну згуртованість.

Запропонована модель вирізняється своєю системністю та гнучкістю, дозволяючи враховувати як ендогенні, так і екзогенні детермінанти відтермінованого ефекту. Інтеграція додаткових модулів забезпечує відповідність моделі сучасним викликам, таким як технологічна турбулентність і соціальна нерівність. Модель може бути адаптована до різних контекстів від регіональних освітніх систем до глобальних ринків праці.

Підсумовуючи опис запропонованої моделі, можна зазначити наступне, що фінансування виступає ініціатором, надаючи ресурси інституційним посередникам і модулям цифрової трансформації та інклюзивності. Інституційні посередники трансформують ці ресурси в освітні продукти [9], які через часові лаги конвертуються в результати. Зовнішній контекст коригує всі етапи, враховуючи екзогенні фактори, тоді як модуль оцінки ризиків забезпечує стійкість моделі до потенційних загроз. Модуль стейкхолдерів посилює інтерактивність, інтегруючи відгуки від зацікавлених сторін. Зворотний зв'язок замикає цикл, пропонуючи ітеративні корективи для фінансування та інституційних практик, що забезпечує адаптивність моделі до динамічних умов.

Висновки. Структурна віддаленість між моментом фінансування та моментом реалізації людського капіталу є ключовою аналітичною проблемою освітньої політики, що унеможливорює спрощене оцінювання ефективності бюджетних рішень. Вона вимагає формування довгострокових стратегій, складних прогнозних моделей та інституційної пам'яті, що здатна витримувати зміну урядових пріоритетів і політичного циклу. В роботі запропонована концептуальна модель оцінки відтермінованого ефекту інвестицій у вищу освіту, яка є інноваційним інструментом для аналізу відкладеного ефекту інвестицій у вищу освіту, що поєднує теоретичну глибину з практичною застосовністю. Її модульна архітектура та акцент на ризики, цифровізацію, інклюзивність і стейкхолдерів забезпечують всебічний підхід до оцінки людського капіталу. Модель створює підґрунтя для подальших емпіричних досліджень і може бути адаптована для підтримки стратегічного планування в освітній політиці, сприяючи підвищенню соціально-економічної ефективності інвестицій у вищу освіту.

Бібліографічний список:

1. Лондар С. Л. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування : монографія. ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с. URL: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/finansuvannya-osviti-2021.pdf>
2. Назарко С. О. Ефективність регіональної вищої освіти як виду економічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6952>; DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.38>
3. Серікова О. Розвиток вищої освіти як критерій постіндустріального суспільства: стан в Україні внаслідок війни. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-22>
4. Світовий банк. Проект людського капіталу. World Bank Group. URL: <https://worldbank.org/en/publication/human-capital>
5. Степура Т. Регіональна диференціація розвитку освітньо-інтелектуальної компоненти людського потенціалу України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. № 2(17). С. 8–19. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.17.8-19>
6. ANGEL, Academic. Global Education Digest 2023. URL: https://angel-network.net/Digest_2023
7. de Wit H., Altbach P.G. Higher Education as a Global Reality. In: Teixeira, P.N., Shin, J.C. (eds) *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions*. Springer, Dordrecht. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9_213
8. Gruzd M. (2019). Estimate of synthesized capital application in regional development strategy formation. *Development Management*, 18(2), 8–16. DOI: [http://doi.org/10.21511/dm.17\(2\).2019.02](http://doi.org/10.21511/dm.17(2).2019.02)
9. Limeng Wu, Jing Fang, How higher education affects corporate human capital investment: Based on Upper Echelons Theory. *Finance Research Letters*. 2024. Volume 69, Part A. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106019>
10. ОЕСР Проект Майбутнє освіти та навичок 2030/2040. ОЕСР 2024. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/future-of-education-and-skills-2030.html>
11. ОЕСР The future of education and skills. Education 2030 ОЕСР 2018. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills_5424dd26/54ac7020-en.pdf
12. Reinders S, Dekker M, Falisse J-B. Inequalities in higher education in low- and middle-income countries: A scoping review of the literature. *Dev Policy Rev*. 2021; №39: P. 865–889. DOI: <https://doi.org/10.1111/dpr.12535>
13. UNESCO. Global Education Monitoring Report: Non-State Actors in Education. UNESCO 2022. URL: <https://unesco.org/gem-report/en/non-state-actors>
14. Yong Zhang, Daizheng Jia, The impact of inclusive finance and education investment on new quality productivity: The nonlinear mediating effect of education development. *Finance Research Letters*. 2025. Volume 77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107065>

References:

1. Londar S. L. (2021) Udoskonalennia finansuvannia systemy osvity Ukrainy yak peredumova uspishnoho reformuvannia [Improving the financing of Ukraine's education system as a prerequisite for successful reform]: monohrafiia. DNU "Instytut osvitoi analityky". Kyiv, 274 s. Available at: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/finansuvannya-osviti-2021.pdf>
2. Nazarko S. O. (2019) Efektyvnist rehionalnoi vyshchoi osvity yak vydu ekonomichnoi diialnosti [Efficiency of regional higher education as a type of economic activity]. *Efektivna ekonomika*. Vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.38>
3. Serikova O. (2025). Development of higher education as a criterion of post-industrial society: the situation in Ukraine as a result of the war. *Ukrainian Economic Journal*, (8), 128–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-22>
4. World Bank (2020) Human Capital Project. World Bank Group. Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>
5. Stepura T. (2021). Rehionalna dyferentsiatsiia rozvytku osvitno-intelektualnoi komponenty liudskoho potentsialu Ukrainy. [Regional differentiation of the development of the educational and intellectual component of the human potential of Ukraine] *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, № 2(17), 8–19. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.17.8-19>
6. ANGEL, Academic. (2023). Global Education Digest 2023. URL : https://angel-network.net/Digest_2023
7. de Wit H., Altbach P.G. Higher Education as a Global Reality. In: Teixeira, P.N., Shin, J.C. (eds) *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions*. Springer, Dordrecht. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9_213
8. Gruzd M. (2019). Estimate of synthesized capital application in regional development strategy formation. *Development Management*, 18(2), 8–16. DOI: [http://doi.org/10.21511/dm.17\(2\).2019.02](http://doi.org/10.21511/dm.17(2).2019.02)
9. Limeng Wu, Jing Fang, (2024) How higher education affects corporate human capital investment: Based on Upper Echelons Theory. *Finance Research Letters*. Volume 69, Part A, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106019>.
10. OECD (2024) Future of Education and Skills 2030/2040 ОЕСР. Available at: <https://oecd.org/en/about/projects/future-of-education-and-skills-2030.html>
11. 11 ОЕСР The future of education and skills. Education 2030 ОЕСР 2018. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills_5424dd26/54ac7020-en.pdf
12. Reinders S, Dekker M, Falisse J-B. (2021) Inequalities in higher education in low- and middle-income countries: A scoping review of the literature. *Dev Policy Rev*. № 39: PP. 865–889. DOI: <https://doi.org/10.1111/dpr.12535>
13. UNESCO (2022). Global Education Monitoring Report: Non-State Actors in Education. UNESCO. Available at: <https://unesco.org/gem-report/en/non-state-actors>
14. Yong Zhang, Daizheng Jia (2025) The impact of inclusive finance and education investment on new quality productivity: The nonlinear mediating effect of education development. *Finance Research Letters*. Volume 77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107065>

Стаття надійшла до редакції 12.04.2025

УДК 330:316.3:658.3

JEL B55, E24, Q1

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-18

Поплавська О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9538-3718>

Oksana Poplavska

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

СОЦІАЛЬНА МОБІЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ: ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНУ БЕЗПЕКУ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

SOCIAL MOBILITY OF EMPLOYEES: IMPACT ON SOCIAL SECURITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Анотація. Стаття присвячена аналізу та оцінці впливу соціальної мобільності працівників на соціальну безпеку людини та країни, спроможності через ці процеси посилити стійкий розвиток України. До ключових чинників, що визначають соціальну мобільність працюючих віднесено освіту, статус (посада) в організації, рівень матеріального благополуччя, рівень безпеки на робочому місці, а також трудову мобільність. За результатами аналізу встановлено, що освіта, умови праці (вплив на статус через здоров'я) і оплата праці (вплив через матеріальне благополуччя) мають суттєвий вплив на рівень соціальної безпеки та досягнення цілей сталого розвитку; при цьому соціальна мобільність в Україні за цими ознаками є низхідною. Статус (посада) працюючого в організації залежить від рівня компетентностей, освіти, що позитивно впливає на соціальну мобільність та соціальну безпеку. В цілому кореляція між проявом ризиків/небезпек соціальної безпеки та соціальною мобільністю становить 0,86, що свідчить про тісний зв'язок цих явищ.

Ключові слова: соціальна мобільність, соціальна безпека, сталий розвиток, матеріальне (фінансове) благополуччя, освіта, договір, травматизм.

Abstract. Introduction. A person's working life is inevitably associated with movement, but the impact of this phenomenon on social security and sustainable development has not been studied. **Purpose.** The purpose of the article is to analyze and evaluate the impact of social mobility of the working population on the social security of the individual and the country, as well as the possibility of strengthening Ukraine's sustainable development through these processes. **Methods.** The study uses an interdisciplinary and ecosystem approach; the methodological basis is also based on the methods of system analysis, synthesis, generalization and comparison. **Results.** The article summarizes and identifies the key factors of social mobility. It is proposed to understand social security as a prerequisite for achieving sustainable development. The correlation between education, social mobility and the level of social security is proved. It is determined that in case of non-cooperation between the social partners, the level of social security decreases and the possibilities of achieving sustainable development are reduced. It is found that social security is not achieved only through the positive dynamics of social mobility. It is established that seasonal work has a negative impact on social security. The factor of worker injuries is studied through the prism of social mobility and it is found that it impedes the country's achievement of the Sustainable Development Goals (Goal 8). The relationship between social mobility and social security through the manifestation of social risks and dangers is assessed. **Conclusion.** An important result is the establishment of a link (influence) between the social mobility of employees and the dynamics of the level of social security (the value of 0.86 is a close connection). At the same time, the main attention should be paid to the determinants of this phenomenon – education, staff development, safe working conditions, remuneration, etc. Given the above, it is necessary to continue research in this area to find alternative ways to achieve the country's sustainable development goals.

Keywords: social mobility, social security, sustainable development, financial well-being, education, contract, injuries.

Постановка проблеми. Розвиток людства невідмінно пов'язаний з рухом: як у фізичному розумінні, так і духовному: з різних причин відбувається переміщення та міграція населення, зміна професії, розвиток. В цьому русі значну роль відіграють мотиви особистості та впливи зовнішнього середовища, адже у разі кліматичних змін – висихання річок, наприклад, люди переміщуються до інших регіонів, де умови проживання кращі; так само після завершення школи одні виходять на ринок праці, а багато хто вирішує продовжувати навчання й у подальшому працюють у високотехнологічних сферах економіки. Тобто рух є природним для людини, тому його дослідження є важливим для розуміння того як змінюватиметься ландшафт економіки, чи збережеться тен-

денція до сталого розвитку і т.ін. Разом з тим, необхідно досліджувати особливості, драйвери, які є у зовнішньому середовищі й впливають на вибір особистості. Такі умови (середовища) являють собою певну екосистему, що може позитивно або інакше впливати на життєдіяльність людини; в сукупності ці умови впливають й подекуди визначають загальні тенденції розвитку країни, функціонування організацій. При цьому ключовими характеристиками цього середовища є ті, що пов'язані з соціальною безпекою, оскільки людина є центром (як джерелом, так і споживачем) усіх процесів: від політичних до економічних, інституціональних, тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи питання соціальної мобільності, переважна

більшість науковців зосереджують увагу на вивченні змісту та сутності самого явища, причин та факторів впливу на його динаміку. Зокрема, Бичук І., Червона С., Волченко Н., під час вивчення факторів соціальної мобільності [1] виокремили ті, що змінюють статус людини й віднесли до них гендер, вік людини, а також рівень освіти, професійну приналежність, сімейний статус, територіальні і культурологічні ознаки. Біль М. визначила соціальну мобільність як один з різновидів мобільності, що має соціальну мету поведінки індивіда [2]. На противагу цій думці Сенюра О. у своїх дослідженнях доходить висновку, що соціальна мобільність є складною міждисциплінарною категорією, що визначає зміну певних ознак чи характеристик людини протягом її життя [9]. У праці Шпекторенко І. сформульовано висновок про залежність соціальної мобільності від умов зовнішнього середовища; він зазначив, що на динаміку цього явища впливають об'єктивні чинники – це середовище: матеріальне, політичне, соціальне, економічне, тощо [11]. Аналізуючи праці науковців-економістів очевидно стає акцентуація на доходах, які вважаються визначальними для масштабів, рівня та напрямку соціальної мобільності. Пояснюється таке тим, що рівень матеріального благополуччя впливає на можливості навчання, отримати кращу роботу та свідчить про проживання у регіоні, який є більш економічно розвиненим. Наприклад, ряд авторів стверджує, що низьку соціальну мобільність провокує низька освіта та низькі доходи, які визначають пріоритети у навчанні (обираються менш якісні програми, курси) [15]. Тобто соціальна мобільність демонструє те, чи є ймовірність поглиблення нерівності. Водночас сама мобільність може розглядатися як інструмент подолання економічної нерівності [14]. На думку багатьох науковців драйвером соціальної мобільності крім освіти є професійний розвиток, який можна простежити через аналіз трудової мобільності. При цьому на думку Гетьманцевої Н. трудова мобільність віддзеркалює не лише спроможність індивідів до зміни професійного статусу, але й значно впливає на розвиток країни [4]. З іншого боку освіти, професійний розвиток є елементами забезпечення соціальної безпеки як людини чи організації, так і країни в цілому. Так само територіальна мобільність людини може як позитивно, так і негативно впливати на соціальну безпеку країни. Зауважимо, що для забезпечення соціальної безпеки важливо досягти гідного рівня матеріального благополуччя [5]. Практично, якщо здійснити конвергенцію підходів соціологів та економістів, то з'ясуємо, що різні види соціальної мобільності слугують індикаторами соціальної безпеки. Зокрема, демографічні аспекти, доступність освіти, доходи населення впливають на стабільний розвиток країни, а також соціальну безпеку [16], що відповідає таким видам соціальної мобільності як трудова, статусна, професійна, тощо. Отже, у науковому дискурсі проблема соціальної мобільності розглядається у «зв'язці» з тими процесами, які її посилюють чи стримують, але висновки переважно стосуються визначення спрямованості цього руху або опису тих змін, трансформацій у суспільстві чи економіці, що відбуваються. Тож недостатньо дослідженими залишаються питання впливу соціальної мобільності на соціальну безпеку людини та держави, а також оцінки можливості досягти сталого розвитку країни за різної динаміки цього процесу.

Мета статті полягає в аналізі та оцінці впливу соціальної мобільності працюючого населення на соціальну безпеку людини та країни, спроможності через ці процеси посилити стійкий розвиток України.

В дослідженні використано міждисциплінарний підхід та підхід екосистемного дослідження соціально-економічних систем; методологічну основу також склали методи системного аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння.

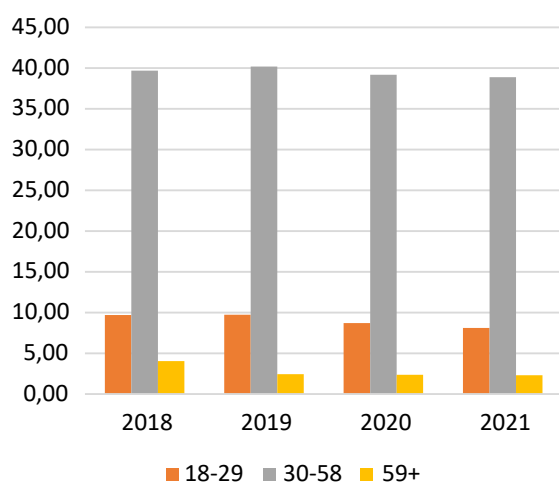
Виклад основного матеріалу дослідження. Як було зазначено вище, соціальна мобільність віддзеркалює зміну статусу людини за різними критеріями чи ознаками. У цій публікації переважно розглядаються зміни у трудовому житті через освіту, кар'єрне зростання, міграцію, тощо. Тож перше, на що слід звернути увагу – це вплив освіти на статус (посади) та рівень доходів людини. У цьому аспекті завдання встановлення зв'язку «посада – рівень освіти» значною мірою визначається вимогами до посади та нормативними документами, що діють в країні: кандидат на певну посаду може претендувати на отримання роботи, якщо його компетентності дозволяють виконувати відповідну роботу. Тобто, якщо, наприклад, професійним стандартом «Бібліотекар» вимоги до претендента на посаду бібліотека не передбачають наявності здобуття певного рівня фахової або вищої освіти, то для посади бібліотекар II категорії – необхідним є здобуття освіти (вищої освіти першого (бакалаврського) або другого (магістерського) рівнів освіти), а також вимоги щодо стажу роботи за фахом [7]. Так само за іншими посадами організацій, що фінансується з бюджету (державного чи місцевого), прийняття на посаду особи регламентується нормативними актами України. Водночас для приватних установ урахування професійних стандартів – це скоріше питання класифікації робіт за складністю, або іншими критеріями (важливими для них). Для малого бізнесу – це питання внутрішніх домовленостей та розуміння місця посади в ієрархії посад цього підприємства, тому не завжди дотримуються вимоги професійних стандартів (часто таке бачимо у ФОПах). Тобто в цілому врегулювання питання щодо систематизації та оприлюднення вимог до компетентностей претендентів на посади є таким спільним рішенням соціальних партнерів (адже штрафи за порушення стандартів не передбачено). З цього випливає, що домовленість між соціальними партнерами формує передумови для реалізації справедливого підходу до класифікації посад за складністю, за вимогами щодо необхідних компетентностей. Відтак, зв'язок між можливістю отримати вищу посаду (тобто змінити статус в організації) для працівника та його освітою є очевидним. Розглядаючи таку практику через призму соціальної безпеки, зауважимо, що дотримання принципу об'єктивізації та прозорості вимог до працівників сприяє налагодженню довіри та стійких соціально-трудових відносин. У згаданому прикладі, ризиками соціальної безпеки людини є суб'єктивізм керівництва в оцінюванні компетентностей працівника (у разі існування індивідуальних конфліктів, неприйняття іншої особи через особисті акцентуації в поведінці); для організації ризики соціальної безпеки з'являються через те, що не усі професійні стандарти розроблені, а існуючі кваліфікаційні вимоги відповідно до Класифікатору професій

ДК 003:2010 не містять конкретизованих вимог до компетентностей працівника та подекуди є застарілими; на рівні країни для установлення вищого рівня соціальної безпеки дотримання зв'язку «статус/посада – рівень освіта» може нести ризики у сфері державного управління – через зниження якості управлінських рішень та дій працівників відповідних міністерств, відомств, органів місцевої влади, тощо (таке може спровокувати соціальні конфлікти на рівні громад та держави). Для сталого розвитку країни недотримання домовленостей щодо кваліфікаційних вимог, відсутність регламентування вимог до посад створює додаткові перешкоди, а саме: «розривається» взаємодія між закладами освіти та роботодавцями щодо формування освітніх програм, навчальних курсів підвищення кваліфікації, ін, що унеможливує продукування інноваційних рішень, зменшує мотивацію для розвитку, навчання.

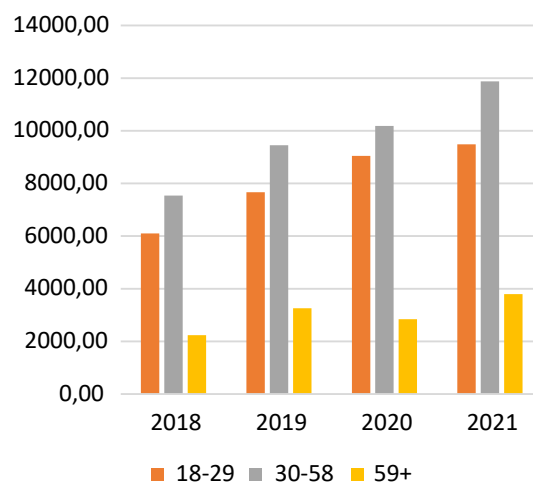
Наступний вид соціальної мобільності у трудовому житті працівника – зміна статусу в суспільстві через зміну рівня доходів, яке може бути визначено переміщенням з однієї на іншу посаду, зміною місця роботи або веденням бізнесу (адже певна стратифікація за рівнем доходів визначатиме ставлення різних соціальних груп до людини). Наприклад, кар'єрне зростання супроводжується зміною посади й відповідного рівня оплати праці. Виходячи з того, що вищі посади (в організаційній структурі) оплачуються за вищими ставками/тарифами, то протягом трудового життя доходи працівників від праці поступово зростають (при цьому спостерігається відносно стабільна структура розподілу зайнятих, їх доходів за віковими групами, що свідчить про врахування досвіду роботи, розвиток персоналу та набуття ним компетентностей, що відповідають вимогам посади) (рис. 1). Тож в цьому випадку збереження даної структури розподілу доходів за віком є підставою стверджувати, що для людини та організації умовами соціальної безпеки будуть відповідність оцінок результатів роботи та рівня оплати праці. У іншому випадку виникає ризик недовіри та невдоволення системою мотивації праці, компенсаційним пакетом, тощо, що власне знижуватиме продуктивність та ефективність роботи працівника.

Окремо слід звернути увагу на умови забезпечення соціальної безпеки як працівника, так на рівні держави та регіону. Для цього випадку важливим є не сама структура оплати праці або врахування мотивів працівників, а спроможність існуючої практики оплати праці, соціальної підтримки забезпечити достатній рівень матеріального благополуччя, зокрема, зниження або усунення ризику бідності. Нажаль для України у цьому напрямку ситуація не дуже втішна. За даними Світового банку, у 2022 році рівень бідності зріс з 5% до 24%, що призвело до того, що 7,1 мільйона українців опинилися за межею бідності [12]. Тому ризики бідності зберігаються й досягнення базового рівня соціальної безпеки стає важче. У майбутньому при збереженні даної тенденції, Україна не зможе вийти на траєкторію сталого розвитку (ланцюг бідності провокуватиме зниження матеріального благополуччя та доходів підприємств і організацій з одночасним зниженням купівельної спроможності населення це змінить мотиваційні домінуючі (пріоритети); скоротить науковий потенціал та зробить занадто дорогою зелену енергетику, дотримання екологічних норм, тощо.

Досліджуючи питання соціальної мобільності працівників окремо зупинимось на сезонності робіт, до яких часто залучають мігрантів. З європейської практики відомо, що на сільськогосподарські роботи погоджуються економічно вразливі, з низьким рівнем освіти категорії населення. Відповідно до висновків європейських колег така трудова міграція має ряд ризиків, що погіршують «картину» соціальної безпеки мігрантів. Зокрема, вказується на те, що такі працівники обмежені в соціальних правах – зустрічається порушення трудових прав (примусшення працювати понад встановлені норми, відсутність доплат за роботу у шкідливих умовах праці, ін.), відсутність соціального страхування і допомоги; недотримання роботодавцями вимог щодо безпеки умов праці, збереження психічного здоров'я й т.п. [13]. З іншого боку для соціальної безпеки країни – це виклики: втрата власного людського капіталу, проблеми соціалізації та реінтеграції в суспільство мігрантів, фінансовий тягар на соціальні системи. У випадку України – країна донор – відчутні негативні прояви: багато молоді, особливо обдарованої, виїжджає за кордон і не планує повертатися (що є ризи-



а) зайнятість, у %



б) оплата праці, грн

Рис. 1. Розподіл зайнятого населення за віковими групами та рівнем їх доходів від праці (оплати праці)

Джерело: побудовано автором за даними [6; 8]

ком втрати наукового потенціалу, робочої сили). Як зазначають Боброва Д. та Дон О., в умовах війни масова міграція з країни стимулює дефіцит робочої сили, але створює «резерв» за умови повернення їх після встановлення миру [3]. Отже, для створення умов соціальної безпеки країни варто регулювати потоки міграції, щоб зиски від неї перевищували недоліки. Якщо міграція не буде значно викривляти вікову структуру населення (наприклад, у бік депопуляції, втрати працездатного населення), то такі процеси можна вважати позитивними для безпеки країни, водночас якщо країна неспроможна асимілювати мігрантів іншої «культурної матриці» до власного соціуму, таке може спричинити соціокультурний конфлікт, що унеможливить сталий розвиток та знизить рівень соціальної безпеки країни (імовірно також ризики для людини).

Не менш важливим для забезпечення соціальної безпеки працівника та унеможливлення «негативної» зміни його статусу через травми на виробництві є формування безпечних умов на робочому місці (це відповідає Цілі сталого розвитку 8). Травматизм – це однозначно негативний чинник, що зменшує рівень соціальної безпеки та робить недостатніми кроки щодо досягнення сталого розвитку. Для працівника отримана травма – це не лише

втрата здоров'я чи матеріальних благ, вона несе соціальну зміну – можливий, взагалі вихід з ринку праці або переведення/пошук іншої роботи. Нажаль в Україні за даними офіційної статистики рівень травматизму зростає (рис.2). Як наслідок, втрачається робоча сила, збільшується фінансовий тягар на соціальні фонди, що негативно впливає як на соціальну безпеку, так і досягнення цілей сталого розвитку.

Усі перелічені складові соціальної мобільності мають значний вплив на соціальну безпеку, що підтверджують розрахунки, за якими кореляція між проявом ризиків/небезпек та соціальною мобільністю становить 0,86, що свідчить про тісний зв'язок. При цьому очевидним є те, що рівень соціальної безпеки погіршується при регресивній соціальній мобільності (рис. 3).

Зважаючи на те, що соціальна безпека є особливою екосистемою яка формує передумови швидкого досягнення сталого розвитку, то можна стверджувати, що соціальна мобільність, залежно від вектору руху, має значний вплив і на досягнення цілей сталого розвитку.

Висновки. Соціальна безпека, як передумова досягнення цілей сталого розвитку, має мінливий характер, оскільки залежить від багатьох чинників: з одного боку – зовнішніх, наприклад, інституціональних, глобалізацій-

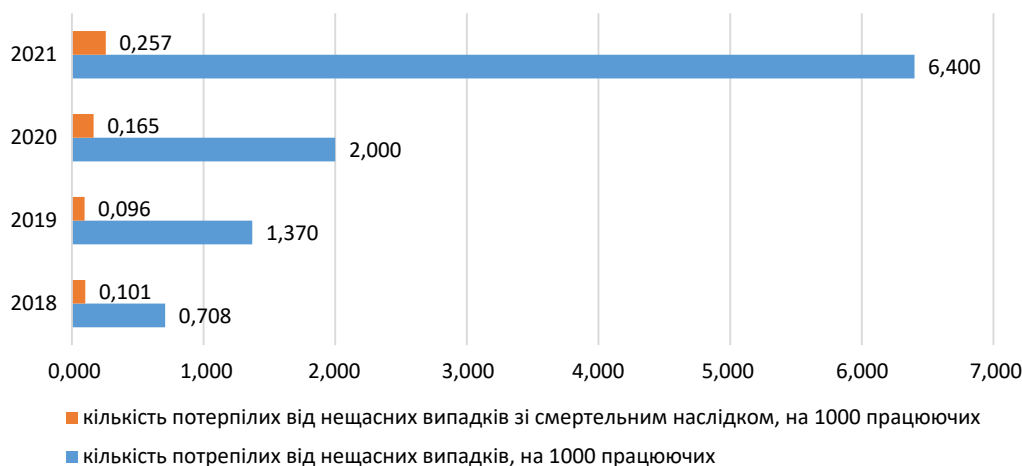


Рис. 2. Динаміка травматизму на виробництві в Україні

Джерело: побудовано автором за даними [10]

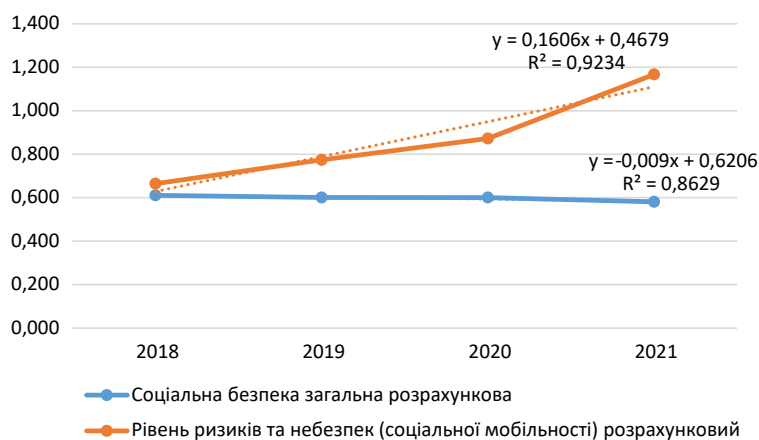


Рис. 3. Рівень соціальної безпеки країни та рівень небезпек, пов'язаних з соціальною мобільністю працюючих в Україні

Джерело: побудовано автором за власними розрахунками

них, а з іншого – від мотивів, поведінкових реакцій акторів ринку. В цій складній моделі впливів (зовнішніх та внутрішніх), що детермінують рівень соціальної безпеки, важливим компонентом є соціальна мобільність, котра визначає напрям (вектор) змін як самої соціальної безпеки, так і можливостей досягти цілей сталого розвитку. Проаналізувавши особливості та характерні ознаки соціальної мобільності працівників в Україні, відзначимо наступне. Для країни зберігається тенденція до низхідної соціальної мобільності, що передусім спровоковано рівнем матеріального благополуччя. Крім того, незважаючи на регламентацію умов праці, зберігається

тенденція до збільшення травматизму на виробництві, а за умов війни втрати людського капіталу зростають у геометричній й прогресії. Позитивний вплив має освітня компонента соціальної мобільності, оскільки рівень знань, компетентностей дозволяє претенденту займати вищі посади за якими рівень оплати праці є вищим. При цьому статус працівника стає вищим у ієрархії соціальної групи. Проте рівень оплати праці за різними видами зайнятості та сферами економічної діяльності свідчить, що праця є недооціненою, що робить соціальну мобільність бажаною для працівника, але не вирішальною для досягнення більш стійкої соціальної безпеки.

Бібліографічний список:

1. Бичук І. О., Червона С. П., Волченко Н. В. Соціальна мобільність у сучасному суспільстві : дослідження факторів, що впливають на підвищення чи зниження соціального статусу. *Habitus*. 2024. № 60. URL: <https://repo.snau.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/12169> (дата звернення: 20.03.2025)
2. Біль М. М. Мобільність населення: теоретична сутність і видова різноманітність. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 645–652.
3. Боброва Д., Дон О. Міжнародна трудова міграція та її вплив на ринок праці України в умовах військової агресії РФ. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 82. № 3. С. 216–226.
4. Гетьманцева Н. Д. Трудова мобільність як чинник соціально-економічного розвитку країни. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-5/55>
5. Поплавська О. М., Шевчук О. В. Феномен бідності працюючого населення: причини, наслідки, шляхи подолання. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 4. С. 50–59. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.050
6. Праця України. Статистичний збірник. Державна служба статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm (дата звернення: 02.04.2025)
7. Професійний стандарт «Бібліотекар». Наказ Державного агентства України з питань мистецтв та мистецької освіти від 10.03.2025р. № 17. URL: <https://register.nqa.gov.ua/profstandart/bibliotekar> (дата звернення: 27.03.2025)
8. Робоча сила України. Статистичний збірник. Державна служба статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm (дата звернення: 02.04.2025)
9. Сенюра О. Соціальна мобільність як індикатор суспільних змін: сучасний науковий дискурс. *Грані*. 2024. Том 27 № 6. DOI: <https://doi.org/10.15421/1724111>
10. Травматизм на виробництві. Статистичний збірник. Державна служба статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/m_w/travm_vyrob.html (дата звернення: 28.03.2025)
11. Шпекторенко І. Соціальна мобільність як наукова проблема соціального управління: соціальні інститути, соціальні ліфти. *Аспекти публічного управління*. 2024. Том 12. № 1. DOI: <https://doi.org/10.15421/152409>
12. 2024: UN Humanitarian Forecasts for Ukraine. United Nations. 2025. URL: <https://unric.org/en/2024-un-humanitarian-forecasts-for-ukraine/> (дата звернення: 30.03.2025)
13. Corman S., Croitoru A. Exploring Hidden Costs of Seasonal Migration in Agriculture within Roma Communities of Origin: Evidence from Romania. *Societies*. 2023. №13(11), p. 239. DOI: <https://doi.org/10.3390/soc13110239>
14. Day Martin V., Fiske Susan T. Understanding the Nature and Consequences of Social Mobility Beliefs. The Social Psychology of Inequality: monograph. *Springer International Publishing*. 2019. p. 365–380. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-28856-3_23
15. Eyles Andrew, Elliot Major Lee, Machin Stephen. Social mobility – past, present and future. Sutton Trust. 2022. URL: <https://suttontrust.com/wp-content/uploads/2022/06/Social-Mobility-%E2%80%93-Past-Present-and-Future.pdf> (дата звернення: 25.03.2025)
16. Kharazishvil Yu., Kwilinski A., Grishnova O., Dzwigol H. Social Safety of Society for Developing Countries to Meet Sustainable Development Standards: Indicators, Level, Strategic Benchmarks (with Calculations Based on the Case Study of Ukraine). *Sustainability*. 2020. Vol. 12, №2 1. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12218953>

References:

1. Bychuk I. O., Chervona S. P., Volchenko N. V. (2024). Sotsialna mobilnist u suchasnomu suspilstvi : doslidzhennia faktoriv, shcho vplyvaiut na pidvyshchennia chy znyzhennia sotsialnoho statusu [Social mobility in modern society: a study of the factors influencing the increase or decrease of social status]. *Habitus – Habitus*, vol. 60. URL: <https://repo.snau.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/12169> (accessed March 20, 2025)
2. Bil M. M. (2016). Mobilnist naselennia: teoretychna sutnist i vydova riznomanitnist [Population mobility: theoretical essence and species diversity]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 7, p. 645–652.
3. Bobrova D., Don O. (2023). Mizhnarodna trudova mihratsiia ta yii vplyv na rynek pratsi Ukrainy v umovakh viiskovoi ahresii RF. [international labor migration and its impact on the labor market of Ukraine in the context of military aggression of the Russian Federation]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald*, vol. 82, no. 3, p. 216–226.
4. Hetmantseva N. D. (2024). Trudova mobilnist yak chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy [Labor mobility as a factor of socio-economic development of the country]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-5/55>
5. Poplavska O. M., Shevchuk O. V. (2020). Fenomen bidnosti pratsiuiuchoho naselennia: prychyny, naslidky, shliakhy podolannia [The phenomenon of working population poverty: causes, consequences, ways to overcome]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald*, vol. 4, p. 50–59. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.050
6. Pratsia Ukrainy. Statystychnyi zbirnyk. Derzhavna sluzhba statystyky [Labor of Ukraine. Statistical collection. State Statistics Service of Ukraine]. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm (accessed April 02, 2025)

7. Profesiynyi standart "Bibliotekar". Nakaz Derzhavnoho ahentstva Ukrainy z pytan mystetstv ta mystetskoi osvity vid 10.03.2025 r. vol. 17 [Professional standard "Librarian". Order of the State Agency of Ukraine for Arts and Art Education dated 10.03.2025, vol. 17]. Available at: <https://register.nqa.gov.ua/profstandart/bibliotekar> (accessed March 27, 2025)
8. Robocha syl'a Ukrainy. Statystychnyi zbirnyk. Derzhavna sluzhba statystyky [Labor force of Ukraine. Statistical collection. State Statistics Service of Ukraine]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm (accessed April 02, 2025)
9. Seniura O. (2024). Sotsialna mobilnist yak indykator suspilnykh zmin: suchasnyi naukovyi dyskurs [Social mobility as an indicator of social change: modern scientific discourse]. *Hrani – Grani*, vol. 27, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.15421/1724111>
10. Travmatyzm na vyrobnytstvi. Statystychnyi zbirnyk. Derzhavna sluzhba statystyky [Injuries at work. Statistical collection. State Statistics Service of Ukraine]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/m_w/travm_vyrob.html (accessed March 28, 2025)
11. Shpektorenko I. (2024). Sotsialna mobilnist yak naukova problema sotsialnoho upravlinnia: sotsialni instytuty, sotsialni lifty [Social mobility as a scientific problem of social management: social institutions, social elevators]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, vol. 12, no 1. DOI: <https://doi.org/10.15421/152409>
12. 2024: UN Humanitarian Forecasts for Ukraine. (2025). United Nations. Available at: <https://unric.org/en/2024-un-humanitarian-forecasts-for-ukraine/> (accessed March 30, 2025)
13. Corman, S., Croitoru, A. (2023). Exploring Hidden Costs of Seasonal Migration in Agriculture within Roma Communities of Origin: Evidence from Romania. *Societies*, vol. 13(11), p. 239. DOI: <https://doi.org/10.3390/soc13110239>
14. Day Martin V., Fiske Susan T. (2019). Understanding the Nature and Consequences of Social Mobility Beliefs. *The Social Psychology of Inequality: monograph. Springer International Publishing*, p. 365–380. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-28856-3_23
15. Eyles Andrew, Elliot Major Lee, Machin Stephen. (2022). Social mobility – past, present and future. Sutton Trust. Available at: <https://www.suttontrust.com/wp-content/uploads/2022/06/Social-Mobility-%E2%80%93-Past-Present-and-Future.pdf> (accessed March 25, 2025)
16. Kharazishvil Yu., Kwilinski A., Grishnova O., Dzwigol H. (2020). Social Safety of Society for Developing Countries to Meet Sustainable Development Standards: Indicators, Level, Strategic Benchmarks (with Calculations Based on the Case Study of Ukraine). *Sustainabilit*, vol. 12, no. 21. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12218953>

Стаття надійшла до редакції 14.04.2025

UDC 336.221

JEL G32, H20, H20, H21, H26

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-19

Oksana Radchenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Researcher,
Leading Researcher of the Department of Financial, Credit and Tax Policy,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4892-7764>

Радченко О.Д.

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

Pavlo Polischuk

Applicant for a Ph.D. degree in Finance,
Banking, Insurance and Stock Market,
Postgraduate Student

National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3711-5508>

Поліщук П.С.

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

EVOLUTION OF APPROACHES TO TRANSFER PRICING IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL HARMONIZATION OF TAX POLICY: BEPS AS AN INSTITUTIONAL BENCHMARK

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ: BEPS ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ ОРІЄНТИР

Abstract. Introduction. In the context of global economic transformation, transfer pricing has evolved from a technical accounting tool to a critical component of international tax governance. Multinational enterprises (MNEs) actively employ transfer pricing mechanisms to reallocate profits across jurisdictions, often exploiting regulatory gaps and tax arbitrage. **Purpose.** The article aims to conceptualize the evolution of transfer pricing approaches under the influence of international tax harmonization and to analyze the institutional role of the BEPS Action Plan in reshaping regulatory frameworks and fiscal control mechanisms. **Methods.** The research applies a multidisciplinary methodology, combining comparative legal analysis, economic reasoning, and elements of dialectical logic. Special emphasis is placed on the institutional perspective of transfer pricing regulation in post-BEPS conditions. **Results.** The study reveals that transfer pricing is no longer a neutral technical practice but a field of strategic interaction between states and corporations. The Ukrainian experience is analyzed in terms of implementation challenges, with focus on domestic schemes such as low-tax jurisdiction exports, inflated import pricing, and internal arbitrage through preferential entities. A risk-based control model is proposed, aligning with OECD standards and emphasizing transparency, digitalization, and fiscal sovereignty. **Conclusion.** Transfer pricing stands at the intersection of fiscal justice, corporate planning, and global coordination. Its effective regulation requires not only legal clarity but also philosophical and methodological coherence. The institutionalization of the BEPS agenda underscores the urgency of integrating national tax policies into a common global framework without compromising domestic economic priorities.

Keywords: transfer pricing, BEPS, tax control, multinational enterprises, arm's length principle, tax harmonization, fiscal risk.

Анотація. У статті досліджено трансформацію підходів до трансфертного ціноутворення в умовах посилення глобалізації, стрімкої цифровізації бізнесу та поступової гармонізації податкової політики на міжнародному рівні. Автором здійснено критичний аналіз еволюції концептуальних засад трансфертного регулювання – від його початкового розуміння як внутрішньогрупового інструменту обліку та цінової координації до його сучасного статусу як ключового елементу глобальної фіскальної архітектури. Особлива увага приділяється інституційному значенню Плану дій BEPS, розробленого ОЕСР, який виконує функцію міжнародного координатора підходів до протидії розмиванню податкової бази та переміщенню прибутку. З'ясовано, що трансфертне ціноутворення набуло ознак феномену з дуалістичною природою: з одного боку – це технічний інструмент податкового контролю, а з іншого – форма прояву суперечностей між фіскальними інтересами держав і стратегічними корпоративними намірами транснаціональних компаній. У межах дослідження виокремлено основні моделі зловживань трансфертним механізмом, які спостерігаються в Україні, зокрема в рамках експортно-імпортних схем і внутрішньодержавного ціноутворення. Проведено аналіз практичних аспектів імплементації принципу «втягнутої руки» у національному правовому полі. Запропоновано розглядати трансфертне ціноутворення як онтологічну категорію, що поєднує економіку, право, облік і управлінські механізми. Підкреслюється, що ефективне регулювання трансфертних операцій є складовою частиною досягнення фіскальної справедливості. У статті також викладено авторське бачення ролі трансфертного ціноутворення у формуванні бюджетного потенціалу держави, обґрунтовано доцільність запровадження ризикоорієнтованих підходів до податкового контролю та наголошено на необхідності філософсько-методологічного переосмислення архітектури системи трансфертного регулювання.

Ключові слова: трансфертне ціноутворення, BEPS, податковий контроль, транснаціональні корпорації, принцип «втягнутої руки», податкова гармонізація, податковий ризик.

Statement of the problem. The intensive development of technology, transportation infrastructure, and communication systems in the second half of the 20th century has led to a rapid increase in the number of multinational corporations (MNCs), which have gained the ability to flexibly relocate their production and service units across the globe. Under current conditions, a substantial share of global trade is comprised of intra-group transactions – namely, operations involving goods, services, capital, and intangible assets conducted within a single corporate group. According to estimates, such transactions account for over 30% of total international trade.

Particular attention must be paid to transactions involving the transfer of rights to intangible assets and complex, multi-component services, as their inherent complexity and high degree of integration create significant difficulties in evaluating compliance with arm's length conditions. An increasing number of international transactions escape the domain of traditional market-based regulation and instead reflect internal group interests. Within this context, determining an accurate transfer price – one that would be agreed upon by independent parties under comparable circumstances – acquires critical importance.

The concept of transfer pricing encompasses the process of setting prices within cross-border intra-group transactions between affiliated entities. These so-called controlled transactions are distinguished from uncontrolled transactions involving unrelated legal entities that operate according to market principles. It is important to emphasize that the use of transfer pricing mechanisms per se does not constitute a tax offense or act of evasion; the issue lies in adherence to the arm's length principle and the justification of applied pricing methods.

In the context of global economic instability, the growing prevalence of transnational business activity, and ongoing reforms of tax administrations (notably, the State Tax Service of Ukraine), the challenge of managing tax risks within transfer pricing assumes a new ontological dimension. Contemporary trends toward international tax policy harmonization – particularly the implementation of the BEPS Action Plan – necessitate a profound theoretical and methodological reconsideration of regulatory approaches to transfer pricing. In this regard, transfer pricing is no longer viewed solely as a tax control tool but as an institutionally embedded manifestation of the contradiction between the fiscal interests of states and the strategic objectives of global corporations.

Analysis of recent research and publications. A comprehensive review of academic literature on transfer pricing (TP) reveals a clearly defined trend in the evolution of scholarly approaches – from a primarily economic interpretation to a complex, multifaceted concept encompassing fiscal, legal, accounting, analytical, and institutional dimensions. This transformation logically reflects the broader global tendency toward tax policy harmonization, particularly through the implementation of BEPS standards, which embody the dialectics of modern fiscal policy as a contradiction between state control and corporate structural freedom.

The publications by Ivanov [9] and Tyshchuk [9] explore TP through the lens of fiscal security, emphasizing its role as an instrument of counteraction against capital outflows under conditions of financial market liberalization. This perspective defines TP as a key institutional

mechanism for resisting transnational tax avoidance practices. In contrast, the work of Dzyuba [8] focuses on the economic essence of transfer pricing, framing it as a category of intra-firm exchange and highlighting the inherent tension between market-based and regulatory imperatives.

Alekseeva B. interprets TP as a mechanism of tax control, placing particular emphasis on its administrative rationale. This position aligns TP with the notion of a fiscal pressure instrument capable of modifying corporate behavior. Within this context, the research of Hretsa [6] addresses the influence of the normative environment on tax planning, demonstrating how legislative changes reshape the strategic logic of companies.

Hrechko [7], in turn, underscores the institutional dimension of TP, presenting it as a system of rules that ensures oversight of related-party transactions. This approach allows for interpreting TP not merely as a set of technical procedures but as a formalized response to the evolving nature of global corporate capital.

A separate group of studies authored by Kraievskyi [10–15], Muravskyi [10–15], Smirnova [10–15], and others offers deeper methodological insights into the subject. In particular, these authors propose viewing TP through the prism of tax-accounting dualism, emphasizing its ontological ambiguity – as both a formal accounting tool and a regulator of tax burden. They also examine the role of information and analytical support in monitoring systems, highlighting the need for digitalization through the integration of IT solutions and the implementation of risk-based monitoring frameworks.

Further analytical value is contributed by publications comparing national models of TP regulation within the EU. Here, transfer pricing is conceptualized as a legal construct adaptable to local contexts through the lens of BEPS-aligned harmonization, yet not devoid of interpretive variability and divergent enforcement mechanisms. This multiplicity of regulatory ontologies necessitates a philosophical reconsideration of the nature of international tax coordination.

Of particular scholarly significance are works that integrate philosophical and methodological approaches – such as the categorical evolution of concepts, dialectical variability, and the tension between fiscal and economic incentives – with the practical challenges of tax administration. Studies on risk-oriented audit frameworks and compliance control exemplify a productive synthesis of theory and practice, contributing to the development of more effective models of state-business interaction.

The purpose of the article. The purpose of this study is to provide a theoretical and methodological justification for the evolution of approaches to transfer pricing in the context of international tax policy harmonization, taking into account contemporary fiscal challenges and global initiatives, particularly the BEPS Action Plan as an institutional reference point. The research is aimed at systematizing the stages of conceptual transformation in transfer pricing regulation, identifying the ontological nature of transfer pricing as an instrument of intergovernmental fiscal coordination, and evaluating the methodological and legal prerequisites for implementing risk-based control mechanisms within national jurisdictions.

Presentation of the main research material. Modern multinational corporations (MNCs) are characterized by a number of distinctive features. In particular, they establish expansive systems of international production encompass-

ing a wide range of countries while being centrally governed from a single management center. Intra-group trade among subsidiaries located across multiple jurisdictions has become increasingly intensive, which significantly influences global trade flows.

Moreover, such corporations retain a certain degree of autonomy in operational decision-making both in their countries of origin and in the host states where they conduct economic activities. Their staffing structures are inherently global, allowing for high levels of employee mobility across national borders. It is also important to emphasize that MNCs actively develop, accumulate, transfer, and deploy advanced technologies within their closed corporate infrastructure. One of the key success factors for MNCs in national markets is the effective use of transfer pricing mechanisms, which enables them to create competitive advantages over domestic producers [24, p. 23].

According to L. Sheppard, transfer pricing constitutes one of the most acute and complex issues in international taxation [17, p. 130]. Dutch scholar H. Hamakers underscores that, from a financial perspective, transfer pricing is one of the most critical practices in global tax policy, as approximately 60–70% of global trade involves transactions between affiliated entities. It is important to note that the term “multinational corporation” encompasses not only large global firms such as General Electric, Glaxo, Citigroup, Microsoft, Sony, or Shell, but also small and medium-sized enterprises that have at least one subsidiary or a permanent establishment outside their country of tax residence [2, p. 19].

At the same time, it should be recognized that the application of transfer pricing is not confined solely to international economic activity but may also operate within a single country's domestic economic space [18, p. 36]. Ukrainian researchers O. M. Vakulchyk and O. V. Ryabych draw attention to specific methods of using transfer pricing for the purpose of minimizing tax liabilities in Ukraine, identifying the following models:

- Export model: Ukrainian enterprises that are part of industrial-trade groups export goods to related parties registered in low-tax jurisdictions. The goods are supplied at prices close to cost, enabling profits to be accumulated outside Ukraine. As a result, the state experiences revenue losses, and foreign exchange proceeds do not fully enter the national banking system.

- Import model: Distributors of international companies import products into Ukraine at inflated prices. This artificially reduces the taxable profit of Ukrainian entities, decreasing their corporate income tax obligations, while the excess profit remains in the producing countries.

- Domestic transfer pricing: Applied within the national market through transactions involving entities with preferential tax status (e.g., in the agricultural sector) or accumulated tax losses, thereby enabling the minimization of tax payments. These companies act as intermediaries in shifting profits away from taxation [3, p. 12].

Thus, transfer pricing represents a system for determining the prices of goods and services that are sold or transferred between divisions of a single enterprise or between entities that belong to the same corporate group or conglomerate. Based on the scope of application, the academic literature distinguishes between two primary forms of transfer pricing: intra-firm and intra-group transfer pricing.

In the context of intensifying globalization and growing international competition, the regulation of transfer pricing based on the arm's length principle, as codified in the OECD Guidelines, is becoming increasingly significant for ensuring the transparency of financial flows, preventing base erosion, and minimizing aggressive tax planning.

Intra-firm transfer pricing refers to the process of setting prices for goods and services transferred between various business units or branches within a single legal entity. This approach serves as a tool for optimizing resource allocation, enhancing the efficiency of internal controls, and mitigating tax risks—particularly relevant amid the tightening of international tax regulation in accordance with OECD standards. Intra-firm pricing is typically based on market prices and takes into account key economic factors such as production cost structures and market competition levels.

It is worth emphasizing that in today's globalized environment, transfer pricing has emerged as a central topic in international tax planning. In most jurisdictions, it is regulated at the legislative level through the implementation of the arm's length principle, enshrined in the OECD Transfer Pricing Guidelines. Therefore, the mere use of transfer prices – provided that regulatory norms are followed – is not unlawful and does not constitute grounds for administrative or criminal liability [4].

However, when transfer pricing is employed with the purpose of tax evasion or unlawful profit shifting, it necessitates the enhancement of tax control systems and the introduction of more effective mechanisms for detecting abuses within intra-group transactions.

Following its initial publication in 1979, the original version of the OECD Transfer Pricing Guidelines was formally approved by the OECD Council in 1995. A limited update was issued in 2009, primarily in connection with the introduction of an arbitration mechanism in the 2008 revision of the OECD Model Tax Convention. The 2010 edition included substantial editorial changes to Chapters I–III, covering:

- (i) the selection of the most appropriate transfer pricing method based on the facts and circumstances of the case;
- (ii) the practical application of transactional pricing methods;
- (iii) the implementation of a more robust comparability analysis. In addition, a new Chapter IX was introduced, focusing on transfer pricing issues in the context of business restructurings.

The OECD Guidelines on Transfer Pricing operate in close connection with the broader initiative to combat Base Erosion and Profit Shifting (BEPS), launched in response to widespread tax planning schemes. These schemes involve the artificial shifting of profits to jurisdictions with nominal or zero taxation, without any actual economic activity or value creation in those locations. As a result, such practices substantially reduce the effective tax burden and undermine the fairness and sustainability of the international tax system. These negative consequences are particularly acute in developing economies, where corporate income tax constitutes a critical source of public revenue – especially in the context of operations conducted by multinational enterprises.

In view of the above, addressing BEPS practices has been recognized as a global priority. In 2013, as a result of joint efforts by OECD and G20 countries, a 15-point Action

Plan on BEPS was adopted. The objective of this initiative is to align taxation with the actual location of economic activity and value creation, while also promoting a coherent set of international tax rules based on consensus. The project aims to strengthen national tax bases while simultaneously creating a transparent and predictable environment for taxpayers. Importantly, the adoption of new rules must not result in unintended consequences such as excessive regulatory burdens or barriers to legitimate cross-border economic activity.

Particular attention in the sphere of international tax cooperation is given to the Mutual Agreement Procedure (MAP), which is regarded as a supranational mechanism for alternative dispute resolution. As noted by M. Lombardo, this procedure constitutes an extrajudicial form of coordination, involving consensus-building between the competent authorities of contracting states regarding the interpretation or application of provisions in tax treaties, particularly in cases where a risk of double taxation arises due to the violation or misapplication of treaty terms. E. Christians, in turn, characterizes MAP as an institutionalized form of diplomatic dialogue between tax administrations.

According to modern tax doctrine, the mutual agreement procedure is predominantly applied to disputes concerning the interpretation of double tax treaty provisions, rather than issues arising under domestic tax legislation. The usual outcome of such procedures is the establishment of a jointly agreed interpretation of the convention's provisions, implemented without the use of formal diplomatic channels, thereby ensuring efficiency and expediency in dispute resolution.

One of the most common grounds for initiating MAP is the need to assess the validity of applied transfer pricing methods in cross-border controlled transactions between related parties that are tax residents of different jurisdictions. In such cases, a unilateral resolution may eliminate jurisdictional conflict, but if mutual concessions are not achieved or states' obligations remain misaligned, this may result in double or inconsistent taxation. The necessity of concluding bilateral or multilateral tax treaties is grounded in the existence of two generally recognized concepts of tax sovereignty – residence and source – which are neither absolute nor mutually exclusive under national legal systems [20, p. 1418].

Given the ability of multinational corporations to autonomously set the terms of intra-group agreements, they possess the potential to create unique internal coordination mechanisms that significantly influence both local market participants and the macroeconomic balance of host countries. On the one hand, the activity of MNCs facilitates trade globalization by improving access to goods and services on the international market. On the other hand, transfer pricing becomes a tool for shifting profits to jurisdictions with preferential tax regimes – a practice frequently employed to minimize tax liabilities [16].

However, it is important to emphasize that the application of transfer pricing methods is not always driven exclusively by fiscal considerations. It may also serve as a strategic corporate instrument aimed at achieving broader business objectives, such as expanding market share, attracting highly qualified specialists, mitigating financial risks (including currency risks), implementing innovative technologies, or enhancing the investment appeal of a business or the region in which it operates [23, p. 93].

From the perspective of managerial science, transfer pricing performs a critical function in the decision-making process within corporate groups, contributing to the optimization of resource allocation and increasing the efficiency of internal coordination mechanisms [19, p. 5].

In the context of aligning Ukrainian tax legislation with European standards, there is an urgent need for a systematic analysis of the legal foundations of EU tax norms, particularly with respect to combating aggressive tax planning and abuses involving offshore structures [22, p. 74]. In response, Ukraine has adopted special legislation aimed at countering the use of offshore jurisdictions, which is also consistent with the imperatives of the Law of Ukraine “On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of Proceeds...” [21; 184].

Considering that the BEPS Action Plan outlines 15 comprehensive measures to eliminate tax avoidance schemes, the choice of tax jurisdiction for business registration now requires not only an assessment of the attractiveness of tax burden levels, but also careful consideration of the regulatory environment, particularly in relation to increased oversight of cross-border activities and the transparency of financial operations [5, p. 91].

The implementation of the BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) Action Plan represents a core commitment undertaken by Ukraine within the framework of the Association Agreement with the European Union, especially regarding the harmonization of fiscal regulation with European standards. The adoption of the Law of January 16, 2020, marked a significant step forward in improving the national transfer pricing control mechanism through the implementation of Actions 8–10 and 13 of the BEPS Plan. Specifically, this legislative act provides for:

- In the context of international tax procedures – the establishment of a taxation regime for dividend equivalents in cross-border transactions with non-residents;
- In the field of Controlled Foreign Companies (CFC) regulation – the definition of the legal status and taxation rules for such entities in line with Action 3, as well as restrictions on deductible expenses in financial transactions between related parties, consistent with the requirements of Action 4;
- In terms of preventing treaty abuse – the implementation of anti-abuse measures in accordance with Action 6, and the introduction of mechanisms to counteract the artificial avoidance of permanent establishment status, in line with Action 7.

Thus, the current challenges in the field of transfer pricing in Ukraine encompass both methodological and procedural-institutional issues that require improvements at the levels of legislation and administrative practice. Transfer pricing constitutes a critically important element of international tax planning and directly impacts the fiscal capacity of the state. It determines how income from cross-border transactions is allocated among tax jurisdictions and what portion of tax is payable in each.

Among the main mechanisms through which transfer pricing influences public revenues, the following should be highlighted:

- Profit shifting: Multinational corporations may underreport profits in high-tax jurisdictions while overreporting them in low-tax jurisdictions, leading to revenue losses for the former;
- Regulatory enforcement: Proper legislative provisions and effective tax administration of transfer pricing

ing help minimize tax losses and enhance financial transparency;

- Anti-avoidance: Combating aggressive tax planning – particularly through the enforcement of business purpose tests – contributes to increased tax collections;

- Investment incentives: A transparent and predictable transfer pricing regime enhances a country's attractiveness to foreign direct investment, indirectly strengthening the budgetary base.

The choice of a transfer pricing model depends on several factors, including the nature of the legal system, the sectoral profile of the enterprise, its geographic structure, the volume and risk level of transactions, the market environment, and the degree of competition. These variables affect the justification for selecting a particular method in the context of compliance with the arm's length principle.

Among the internationally recognized methods used to determine whether a controlled transaction reflects market-based conditions between independent parties, the following are typically applied: the Comparable Uncontrolled Price Method, the Resale Price Method, the Cost Plus Method, the Transactional Net Margin Method, and the Profit Split Method. These approaches serve as tools for ensuring tax fairness, aimed at identifying deviations of transfer prices from market levels and preventing the erosion of national tax bases.

Conclusions. The findings of this study confirm that transfer pricing is no longer merely an instrument of intra-firm regulation but is evolving into a full-fledged component of the global fiscal architecture. In the context of

international tax policy harmonization and heightened requirements for transparency in the operations of multinational enterprises, new conceptual approaches to the regulation of controlled transactions are emerging – approaches that are grounded in the principles of fairness, economic substance, and business purpose.

The conducted analysis has revealed that the implementation of the BEPS standards marks a critical stage in the transformation of transfer pricing methodology – from static arm's length models to dynamic, risk-based systems of control. This transition is accompanied not only by shifts in the legal framework but also by a fundamental reconceptualization of the ontology of transfer pricing as a category situated at the intersection of economics, accounting, law, and fiscal governance.

The scholarly contribution of this work lies in its dialectical analysis of the evolution of transfer pricing approaches, combined with a critical assessment of the practical challenges facing tax control in a globalized economy. At the same time, the study has highlighted persistent problems – namely, the absence of a unified classification of tax risks and the normative fragmentation of existing regulatory frameworks – that hinder the formation of an effective administrative system.

Future research should aim to synthesize the philosophical, methodological, and institutional foundations of transfer pricing regulation in order to strengthen fiscal stability and ensure the equitable allocation of tax revenues across jurisdictions.

References:

1. Alekseeva A. (2014). Transferne tsinoutvorennia yak mekhanizm podatkovoho kontroliu [Transfer pricing as a mechanism of tax control]. *Visnyk KNTEU*, (3), 85–95.
2. Boreiko N. M., Parynytsia N. V., Parynytsia S. P. (2022). Otsiniuvannia ryzykiv u sferi transfernoho tsinoutvorennia na prykladi podatkovykh vidomstv krain-chleniv Yevropeiskoho Soiuzu [Risk assessment in the field of transfer pricing based on the example of tax authorities of EU member states]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (5–6), 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.5-6.17>
3. Vakulchuk O. M., Riabych O. V. (2014). Problemy ta osoblyvosti vprovadzhennia v Ukraini mekhanizmu kontroliu transfernoho tsinoutvorennia [Problems and features of implementing transfer pricing control mechanism in Ukraine]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Seriya: Ekonomika*, (1), 10–16.
4. Voloshenko V. (2023). Zminy v pereliku nyzkopodatkovykh krain: umovy ta perevahy [Changes in the list of low-tax countries: conditions and advantages]. *Visnyk MSFZ. Svitovyi dosvid. Ukrainska praktyka*, (9). Available at: https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001571
5. Hlushchenko Ya. I. (March 28–29, 2019). Stratehichne podatkovye planuvannia pidpriemstv u BEPS-epokhu [Strategic tax planning of enterprises in the BEPS era]. In *Suchasni problemy obliku, analizu, audytu y opodatkuvannia subiektiv hospodarskoi diialnosti: teoretychni, praktychni ta osvichni aspekty* (pp. 87–92). Dnipro: NMetAU.
6. Hretsa Ya. (2014). Vplyv zakonodavstva pro transferne tsinoutvorennia na protses podatkovoho planuvannia [Impact of transfer pricing legislation on the tax planning process]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, (26), 149–151.
7. Hrechko A. (2016). Mekhanizm transfernoho tsinoutvorennia v Ukraini yak instrument kontroliu za operatsiiamy mizh poviazanymy osobamy [Transfer pricing mechanism in Ukraine as a tool for controlling related-party transactions]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "KPI"*, (13), 85–91.
8. Dziuba P. (2006). Transferne tsinoutvorennia: ekonomichniy zmist i spetsyfika [Transfer pricing: economic content and specifics]. *Ekonomika Ukrainy*, (1), 14–22.
9. Ivanov O., Tyshchuk T. Derzhavne rehuliuвання transfernoho tsinoutvorennia v Ukraini yak zasib protydyi vidplyvu kapitalu [State regulation of transfer pricing in Ukraine as a tool to counter capital outflow]. Available at: <http://niss.gov.ua/articles/739>
10. Kraievskiy V. M., Muravskiy O. Yu. (2023). Informatsiina pidtrymka system oblikovo-analitychnoho ta kontrolnoho zabezpechennia upravlinnia operatsiiamy transfernoho tsinoutvorennia [Information support for accounting-analytical and control systems in managing transfer pricing operations]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, (7 (31)), 32–40.
11. Kraievskiy V. M., Muravskiy O. Yu. (2023). Zvitnist iz transfernoho tsinoutvorennia: vynykhennia ta rozvytok [Transfer pricing reporting: origin and development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (12), 46–51.
12. Kraievskiy V. M., Muravskiy O. Yu. (2023). Oblykovo-podatkovy pryroda transfernoho tsinoutvorennia [Accounting and tax nature of transfer pricing]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, (5 (73)). Vol. 2, 84–89.
13. Kraievskiy V. M., Muravskiy O. Yu. (2023). Ryzkoorientovanyi pidkhid v systemi podatkovoho kontroliu za transfernym tsinoutvorenniam [Risk-oriented approach in the system of transfer pricing tax control]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, (1), 23–28.
14. Kraievskiy V. M., Muravskiy O. Yu. (2024). Tax compliance control and audit of transfer pricing transactions. *Ekonomika rozvytku system*, (6 (1)), 37–45.

15. Kraievskyi V. M., Smirnova O. M., Muravskyi O. Yu. (2024). Comparative analysis of transfer pricing legislation in the regulatory framework of EU member states. *Ekonomika rozvytku system*, (6 (2)), 10–16.
16. Kohlhase S., Wielhouwer J. (2023). Tax and tariff planning through transfer prices: The role of the head office and business unit. *Journal of Accounting and Economics*, (75). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2022.101568>
17. Lutsenko I. S. (2020). Podatkovy kontrol u sferi transfernoho tsinoutvorennia v Ukraini: suchasna praktyka [Tax control in the field of transfer pricing in Ukraine: current practice]. *Ekonomika ta derzhava*, (7), 129–134. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.129>
18. Melnychenko R. V. (2020). Podatkovy kontrol transfernoho tsinoutvorennia: pravovi zasady [Tax control of transfer pricing: legal principles]. Kyiv: Kyivskyi nats. torh.-ekon. un-t.
19. Navarro A. (March 15, 2023). An Introduction to Research in Transfer Pricing. Working Paper of the Max Planck Institute for Tax Law and Public Finance. Available at: <https://ssrn.com/abstract=4389433>
20. Oliinychuk O., Korchynska A. (October, 30 2020). Vplyv implemntatsii polozhen “Planu BEPS” na podatkovy kontrol v Ukraini [Impact of BEPS Plan implementation on tax control in Ukraine]. In *Tendentsii reformuvannia pravovoi systemy Ukrainy i svitu* (pp. 149–152). Ternopil.
21. Verkhovna Rada Ukrainy. (2019). Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy u zviazku z ratyfikatsiieiu Uhovy mizh Uriadom Ukrainy ta Uriadom SShA dlia polipshennia vykonannia podatkovykh pravyl i zastosuvannia polozhen Zakonu SShA “Pro podatkovy vymohy do inozemnykh rakhunkiv” (FATCA): Zakon Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/323-20#Text>
22. Smychok Ye. M. (2013). Yevropeyskyi dosvid borotby z ahresyvnym podatkovym planuvanniam [European experience in combating aggressive tax planning]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, (22), 74–76.
23. Cherevko O. I. (2014). Transferne tsinoutvorennia: teoretychni aspekty ta praktychne zastosuvannia [Transfer pricing: theoretical aspects and practical application]. *Ekonomika i rehion*, (2), 91–96.
24. Shtanhret A. M., Martyniuk S. H., Sukhomlyn L. Ye. (2013). Transferne tsinoutvorennia yak odyn iz mekhanizmiv funktsionuvannia transnatsionalnykh korporatsii [Transfer pricing as one of the mechanisms for the functioning of transnational corporations]. *Naukovi zapysky Ukrainskoi akademii druparstva*, (3), 22–27.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2025

УДК 620.92:351.71:338.27:620.92(477)

JEL Q42, Q48, O13, H23

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-20

Розмарина А.Л.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6463-3841>

Albina Rozmaryna

Odesa I.I. Mechnikov National University

Колонтай С.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8699-7320>

Svitlana Kolontai

Odesa I.I. Mechnikov National University

Тюлькіна К.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва,
Одеська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8782-4173>

Kateryna Tiulkina

Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ: ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

INVESTMENT POTENTIAL OF RENEWABLE ENERGY DEVELOPMENT IN UKRAINE: PUBLIC ADMINISTRATION AND ENERGY SECURITY STRATEGY

Анотація. У дослідженні проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку відновлюваної енергетики в Україні. Розглянуто динаміку зростання частки ВДЕ в енергобалансі країни, ключові фактори, що впливають на цей процес, а також наявний потенціал різних видів відновлюваної енергії. Особливу увагу приділено впливу воєнних дій на енергетичну інфраструктуру, змінам у розподілі генеруючих потужностей та активності в різних регіонах України. Автори досліджують інвестиційний клімат у сфері відновлюваної енергетики, роль державного управління та необхідність створення сприятливих умов для залучення інвестицій. Проаналізовано ключові стратегічні документи та плани розвитку ВДЕ в Україні. Наголошено на загальній потребі в оптимізації фінансування енергетичних підприємств, посиленні державного контролю, удосконаленні нормативно-правової бази та поступовому переорієнтуванні державної підтримки з традиційних на відновлювані джерела енергії.

Ключові слова: інвестиційний потенціал, відновлювана енергетика, державне управління, стратегія енергетичної безпеки, публічне управління, сталий розвиток, альтернативні джерела енергії, «зелений» тариф.

Abstract. Introduction. Determining the current state and prospects for the development of renewable energy in Ukraine in the context of a full-scale war and its consequences for the energy security and sustainable development of the country, as well as identifying key factors influencing this process and potential ways to activate it, requires a comprehensive analysis of the existing renewable energy infrastructure, the level of its damage and losses, the dynamics of the development of new projects, the investment climate in the restoration and further development of the renewable energy sector as a key element of energy security and sustainable development of Ukraine. Solving this problem is critically important for ensuring energy sustainability, reducing dependence on fossil energy resources, and promoting an environmentally friendly recovery of the Ukrainian economy. The purpose. Determining the current state and prospects for the development of renewable energy in Ukraine in the context of a full-scale war and its consequences for the energy security and sustainable development of the country, as well as identifying key factors influencing this process and substantiating potential ways to activate it. **Methods.** The following methods were used in the study: system analysis, comparative analysis, statistical analysis, analysis of secondary data and company reports, and data visualization. **Results.** The research conducted allowed us to identify key trends and consequences of a full-scale war for the development of renewable energy in Ukraine, as well as identify potential areas for its further activation. **Conclusion.** Strengthening the development of renewable energy in Ukraine is critically important for strengthening energy independence,

reducing dependence on imported energy resources and improving the environmental situation. To fully utilize the existing potential, it is necessary to improve financial instruments, in particular by attracting investments from domestic capital markets and strengthening control over the use of international financial assistance. Further optimization of the regulatory framework and state support for "green" energy by reducing financing of traditional energy sectors and increasing investment in renewable energy projects is of key importance. Active development of non-traditional renewable energy sources is a strategically important step for ensuring a sustainable future for the country and its integration into the European energy space.

Keywords: investment potential, renewable energy, public administration, energy security strategy, public administration, sustainable development, alternative energy sources, "green" tariff.

Постановка проблеми. Аналіз поточного стану та майбутніх можливостей розвитку відновлюваної енергетики в Україні в умовах війни та її наслідків для енергетичної безпеки та сталого розвитку країни, а також виявлення ключових факторів, що впливають на цей процес, та потенційних шляхів його активізації вимагає комплексного аналізу існуючої інфраструктури ВДЕ, рівня її пошкодження та втрат, динаміки розвитку нових проектів, інвестиційного клімату у відновленні та подальшому розвитку сектору відновлюваної енергетики як вирішального фактора енергетичної безпеки та сталого розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд джерел публікацій та досліджень фахівців засвідчує про значну увагу вчених до питань розвитку відновлюваної енергетики. Це представлено у роботах Камбур О. [7], Кудрі С. О. [10, 15], Дячук О., Чепелева М., Подолець Р., Трипольської Г. [13], Савченко М. В., Романець Т. П. [14] та інших. Так, Камбур О. досліджено використання інструментів бізнес аналітики для оцінки перспектив розвитку альтернативних джерел енергії в Україні; Кудрею С. О. розглянуто особливості застосування кожного із видів відновлюваних джерел енергії у різних галузях народного господарювання України, у тому числі у приватному секторі, запропоновано шляхи для покращення рівня та ефективності впровадження відновлюваних джерел енергії, а також комплексного застосування різних енергетичних джерел і систем накопичення енергії; Дячук О., Чепелевою М., Подолець Р., Трипольською Г. змодельовано базовий та альтернативні варіанти розвитку енергетики України до 2050 року, проаналізовано можливі шляхи переходу від традиційних видів палива до відновлюваних джерел енергії та пов'язані з цим економічні наслідки; Савченко М. В., Романець Т. П. розглянуто світові тренди та сучасні інструменти інвестицій у відновлювальну енергетику. Проте, інвестиційний потенціал розвитку відновлюваної енергетики в Україні в контексті державного управління та стратегії енергетичної безпеки потребує більш детального вивчення.

Метою статті є визначення сучасного стану та перспектив розвитку відновлюваної енергетики в Україні в умовах повномасштабної війни та її наслідків для енергетичної безпеки та сталого розвитку країни, а також виявлення ключових факторів, що впливають на цей процес, та обґрунтування потенційних шляхів його активізації.

Вклад основного матеріалу дослідження. Розвиток зеленої енергетики є динамічним процесом, і багато країн демонструють значний прогрес у цій сфері завдяки політичній підтримці, технологічному розвитку та зниженню витрат на відновлювані технології.

За аналізом, що було проведено Міжнародним агентством з відновлюваних джерел енергії (IRENA), у 2023 році лідером у виробництві відновлюваної електроенергії був Китай, на частку якого припало 31% світового виробництва відновлюваної електроенергії. Країна активно впроваджує сонячну та вітрову енерге-

тику. Друге місце посіли США (11%), значні інвестиції в яких спрямовані на розвиток вітрової та сонячної енергії. Третє місце належить Бразилії (близько 7%), основу відновлюваних джерел якої складає гідроенергетика, але зростає також внесок вітрової та сонячної енергії. Канада та Індія посіли відповідно четверте (5,4%) та п'яте (3,9%) місця. При цьому у Канаді переважає гідроенергетика, а в Індії активно розвивається сонячна та вітрова енергія [1].

До країн з доволі високою часткою відновлюваних джерел в енергобалансі відносяться Ісландія та Парагвай, у яких близько 100% електроенергії забезпечується за рахунок гідроенергетики. У Норвегії, де близько 92% електроенергії виробляється з гідроенергії, також розвивається вітрова енергетика.

Країни ЄС, Японія, Нова Зеландія, Чилі, Пакистан тощо, в планах яких збільшення частки відновлюваних джерел енергії до 2030 року, використовують різні політичні інструменти для підтримки розвитку відновлюваної енергетики, включаючи «зелені» тарифи, премії, квоти, податкові пільги, гранти та тендерні схеми.

Що стосується України, то у своєму прагненні до сталого розвитку вона адаптувала Цілі сталого розвитку (ЦСР) до свого національного контексту та, як член ООН, приєдналася до глобального процесу досягнення ЦСР до 2030 року.

Стратегія сталого розвитку «Україна-2030» визначає довгострокові пріоритети державної політики у сфері сталого розвитку, охоплюючи економічну, соціальну та екологічну складові. На державному рівні розробляються заходи для конкретизації кроків з реалізації Стратегії-2030 та досягнення національних ЦСР. В свою чергу Міністерства та обласні державні адміністрації розробляють галузеві та регіональні стратегії та плани, враховуючи принципи сталого розвитку у відповідних сферах та на конкретних територіях.

Одним із основних напрямків сталого розвитку в Україні є забезпечення доступу до недорогої, надійної, сталої та сучасної енергії, що спрямовано на розвиток відновлюваних джерел енергії, зростання енергоефективності, розвиток енергетичної та комунікаційної інфраструктури, підтримку інновацій та технологічного розвитку в енергетичній галузі.

Важливо зазначити, що війна суттєво вплинуло на процес досягнення ЦСР. Війна призвела до значних руйнувань енергетичної інфраструктури, постійних відключень електроенергії, економічного спаду та погіршення екологічної ситуації. Отже в сучасних умовах в Україні існує потреба перегляду наявного стану енергетичного сектору економіки, а також його оновлення на базі переходу до використання альтернативних відновлюваних джерел енергії.

Інвестиційний потенціал розвитку альтернативної енергетики в Україні є значним і привабливим для інвесторів, особливо з урахуванням євроінтеграційних прагнень країни та необхідності декарбонізації енерге-

тичного сектору. Державне управління відіграє ключову роль у створенні сприятливого інвестиційного клімату та стимулюванні розвитку ВДЕ.

Рис. 1 демонструє інвестиційний потенціал відновлюваної енергетики в Україні.

З метою створити прогнозовані умови для розвитку галузі та на виконання рішення РНБО Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (Держенергоефективності) розробило проєкт Національного плану дій з розвитку відновлюваної енергетики до 2030 року (НПД ВЕ 2030). Проєкт визначає цілі розвитку галузі до 2030 року і передбачає заходи щодо забезпечення сталого розвитку відновлюваної електроенергетики, теплоенергетики та споживання відновлюваних джерел на транспорті [2].

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України № 373 від 21 квітня 2023 року, затверджено Енергетичну стратегію України до 2050 року. Ця стратегія визначає цільові показники розвитку відновлюваної енергетики, серед яких: досягнення 27% частки ВДЕ у кінцевому споживанні енергії до 2030 року, збільшення до 70% частки ВДЕ у первинному постачанні енергії до 2050 року та прагнення до кліматичної нейтральності до 2060 року [3].

Публічне управління відновлюваними джерелами енергії є комплексною сферою, що охоплює державну політику, регулювання та адміністрування для сприяння розвитку та використання ВДЕ. Її метою є забезпечення сталого енергетичного майбутнього, зменшення залежності від викопного палива, мінімізація негативного впливу на довкілля та стимулювання економічного зростання.

Основні аспекти публічного управління ВДЕ включають:

- Розробку та впровадження державної політики, а саме визначення стратегічних цілей, пріоритетів та механізмів підтримки розвитку ВДЕ на національному та регіональному рівнях. Це включає розробку національних планів дій з відновлюваної енергетики, енергетичних стратегій та інших програмних документів.

- Нормативно-правове регулювання, а саме формування правової основи, що визначає діяльність у сфері ВДЕ, включаючи ліцензування, стандартизацію, технічні вимоги, підключення до енергетичних мереж та інші аспекти. Важливим елементом є розробка та впровадження механізмів підтримки ВДЕ, таких як «зелені» тарифи, аукціони, податкові пільги та квотування.

- Стимулювання та підтримку – забезпечення фінансової та нефінансової підтримки проєктів у сфері ВДЕ, включаючи надання грантів, кредитів, субсидій, а також сприяння науково-дослідним розробкам та інноваціям. Ключовим є формування привабливих умов для інвестування з боку приватного сектору.

- Адміністрування та контроль, а саме здійснення контролю за дотриманням законодавства у сфері ВДЕ, моніторинг реалізації державних програм та проєктів, а також забезпечення прозорості та відкритості у прийнятті рішень.

- Міжнародне співробітництво – участь у міжнародних ініціативах та проєктах у сфері ВДЕ, обмін досвідом та найкращими практиками з іншими країнами, а також залучення міжнародної фінансової та технічної допомоги.

- Інформування та підвищення обізнаності, а саме проведення інформаційних кампаній для населення, бізнесу та органів влади щодо переваг та можливостей



Рис. 1. Інвестиційний потенціал відновлюваної енергетики в Україні

Джерело: побудовано авторами

використання ВДЕ, а також сприяння розвитку освіти та підготовки кадрів у цій сфері.

Аналіз об'єктів альтернативної енергетики в Україні на кінець 2021 року без домашніх СЕС, яким встановлено «зелений» тариф (загальною кількістю 1560 одиниць), демонструє, що найбільшу кількість серед цих об'єктів займали наземні сонячні електростанції (854 од. або 55%), наступне місце належить фасадним (інтегрованим) сонячним електростанціям (359 од. або 23%) (рис. 2 та рис. 3). Саме незначне місце за кількістю займають об'єкти з ВДЕ на біомасі (22 од. або 1%) При цьому найбільшу загальну встановлену потужність серед об'єктів альтернативної енергетики мали нСЕС та ВЕС: 6226,9 мВт та 1672,9 мВт відповідно. І саме ці об'єкти забезпечили найбільше загальне виробництво електроенергії з ВДЕ у 2021 році: 6306,5 млн кВт·год або 55% (нСЕС) та 3804,2 млн кВт·год або 33% (ВЕС) (рис. 3).

За 2021 рік загальний обсяг виробництва електроенергії електро-станціями України складав 156 575,7 млн кВт·год. Основну частку електроенергії виробили АЕС – 55,1%, ТЕС та ТЕЦ – 29,3% [5].

У 2021 році, якщо брати до уваги електроенергію, вироблену домашніми сонячними електростанціями, частка ВДЕ в загальному обсязі становила 8,1%, або 12,8 ТВт·год. З цього обсягу 56% було отримано завдяки сонячній енергії, 33% – вітровій, майже

8% – спалюванню біомаси та біогазу, а 3% припадало на малу гідроенергетику [6].

Станом на початок 2022 року Дніпропетровська (1350,06 МВт), Херсонська (1139,65 МВт) та Миколаївська (1121,16 МВт) області мали найбільшу сумарну встановлену потужність об'єктів відновлюваної енергетики серед усіх регіонів України. Загалом на ці три області припадало понад 37,3% від загальної потужності ВДЕ в країні [6].

Кластерний аналіз регіонів України за ознаками кількості об'єктів відновлюваної енергетики та їх потужності дозволив віднести до кластеру зі значною кількістю електростанцій великої потужності Дніпропетровську, Запорізьку, Миколаївську та Херсонську області. В той же час Вінницька, Закарпатська, Івано-Франківська Київська, Кіровоградська, Львівська, Одеська, та Хмельницька області були віднесені до кластеру з великою кількістю електростанцій малої потужності [7].

На жаль, бойові дії та окупація територій України суттєво вплинули на розподіл потужностей зеленої енергетики. Значна частина СЕС та ВЕС на півдні та сході країни була пошкоджена, окупована або тимчасово виведена з експлуатації, що призвело до перерозподілу активності у розвитку нових проєктів. Восени 2022 року з експлуатації було виведено значну частину

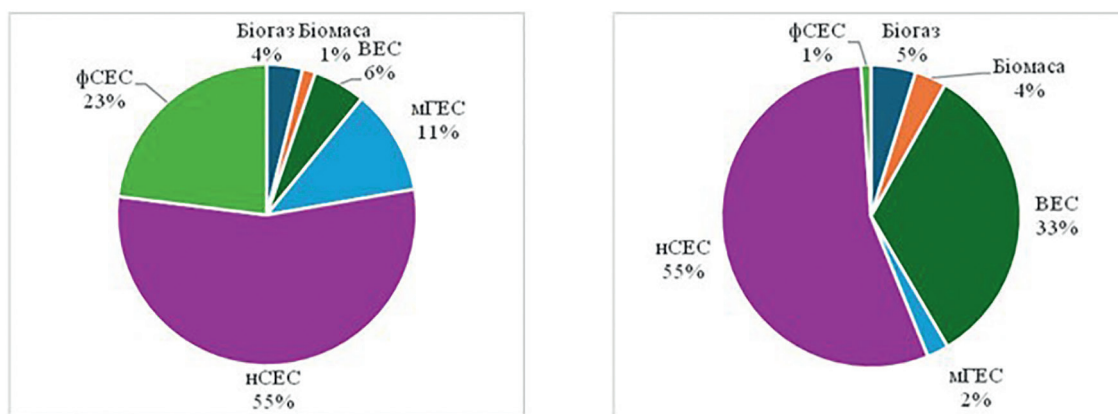


Рис. 2. Структура кількості об'єктів альтернативної енергетики, яким встановлено «зелений» тариф, та загального виробництва електроенергії з ВДЕ у 2021 році

Джерело: побудовано авторами за даними [4]

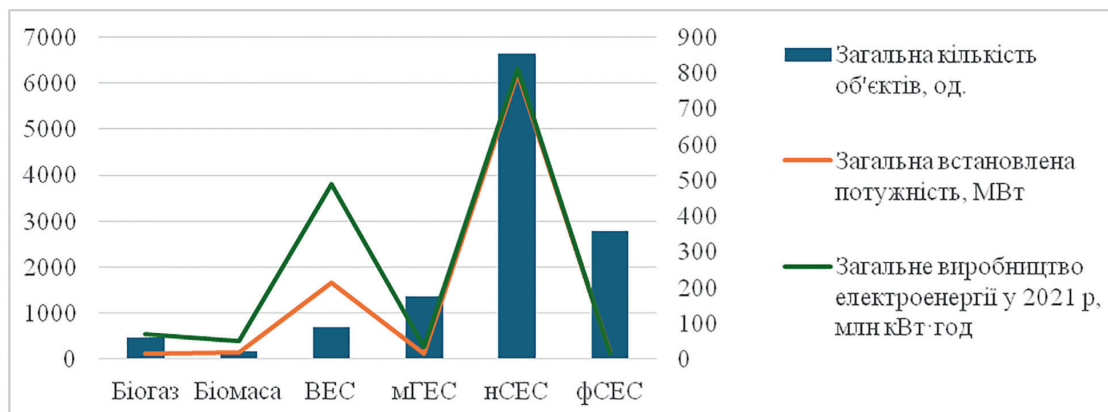


Рис. 3. Характеристика об'єктів альтернативної енергетики, яким встановлено «зелений» тариф станом на 31.12.2021 р.

Джерело: побудовано авторами за даними [4]

вітрових (близько 75%) та сонячних (45–50%) електростанцій, переважно розташованих на півдні України. За оцінками, станом на весну 2022 року було зруйновано близько 280 МВт (24%) встановленої потужності сонячних електростанцій приватних домогосподарств.

Внаслідок російського вторгнення у 2022 році майже чверть встановлених потужностей відновлюваної енергетики опинилися під окупацією.

У 2023 році майже 10% електроенергії було отримано завдяки сонячній та вітровій енергії. Якщо врахувати виробництво великих гідроелектростанцій, загальна частка ВДЕ у виробництві електроенергії сягнула 20,3%, що перевищує довоєнний рівень [3].

Через повномасштабну війну РФ проти України енергетичний сектор зазнав значних втрат. На вересень 2024 року Україна втратила генеруючі потужності обсягом більше 9 ГВт, а прямі збитки енергетичного сектору складають 16,1 млрд дол. Крім того, на окупованій російськими територіями залишилось 18 ГВт генерації. А загальні потреби у відновленні енергетичного сектору складають 50,5 млрд дол. [8].

Продовження військових дій на території України, пошкодження, знищення та знаходження об'єктів ВДЕ на окупованій території призвело до зниження обсягу електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел в порівнянні з 2021 роком. Вказаний обсяг в 2024 році складає 11 млн МВт·год. Але при цьому частка ВДЕ у балансі електроенергії зросла до майже 11%. Зростання цієї частки пов'язано, в першу чергу, зі зруйнуванням ГЕС, ТЕС та ТЕЦ, а не з введенням нових потужностей ВДЕ на протязі 2022–2024 років.

До компаній, які мають потужності для виробництва електроенергії з відновлюваних джерел більше 100 МВт в 2024 році, можна віднести одинадцять: Elementum Energy (631 МВт), ДТЕК ВДЕ (569 МВт), Scatec (336 МВт), SunCapital (269 МВт) та

ін. При оцінці за виручкою у 2023 році четвірка лідерів альтернативної енергетики частково змінює свій склад: Elementum Energy (4,1 млрд грн), ДТЕК ВДЕ (3,7 млрд грн), CNBM (3 млрд грн) та Вітряні парки України (2,4 млрд грн) (рис. 4).

Варто наголосити, що на сьогоднішній день Україна має суттєві можливості для розвитку відновлюваних джерел енергії. Так, загальний потенціал потужності ВДЕ складає 3,31 млн МВт. З них на енергію сонця приходить 2,45 млн МВт, а на енергію вітру – 0,83 млн МВт. А потенціал середньорічного виробітку електроенергії складає 5060 млрд кВт·год/рік, з яких на сонячну енергію приходить 3082,2 млрд кВт·год/рік, а на енергію вітру 1801,7 млрд кВт·год/рік [10].

Оприлюднені на початку 2024 року результати моделювання від «Укренерго» вказують на необхідність збільшення потужностей відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) для майбутньої енергетичної системи України. Згідно з інформацією Forbes Ukraine, яка представила перший рейтинг компаній з найбільшими потужностями у сфері відновлюваної енергетики, частка ВДЕ в енергобалансі України за перші шість місяців 2024 року збільшилася на 0,3%, досягнувши 9,8%. Таким чином, як і в попередньому році, майже кожна десята мегаватгодина електроенергії, виробленої в Україні, була отримана з «зелених» джерел. На жаль, основною причиною збільшення частки альтернативної енергетики, як зазначає Forbes Ukraine, є не стрімке зростання ВДЕ, а руйнування російськими військами значної частини теплової генерації – 73% лише з весни 2024 року.

За останні роки всі проекти з розвитку вітроенергетики, які вже були на стадії розробки чи будівництва, призупинені. З усієї наявної генеруючої потужності функціонують лише турбіни загальною потужністю 372,5 МВт, зосереджені переважно в Одеській та Львівській областях [3].

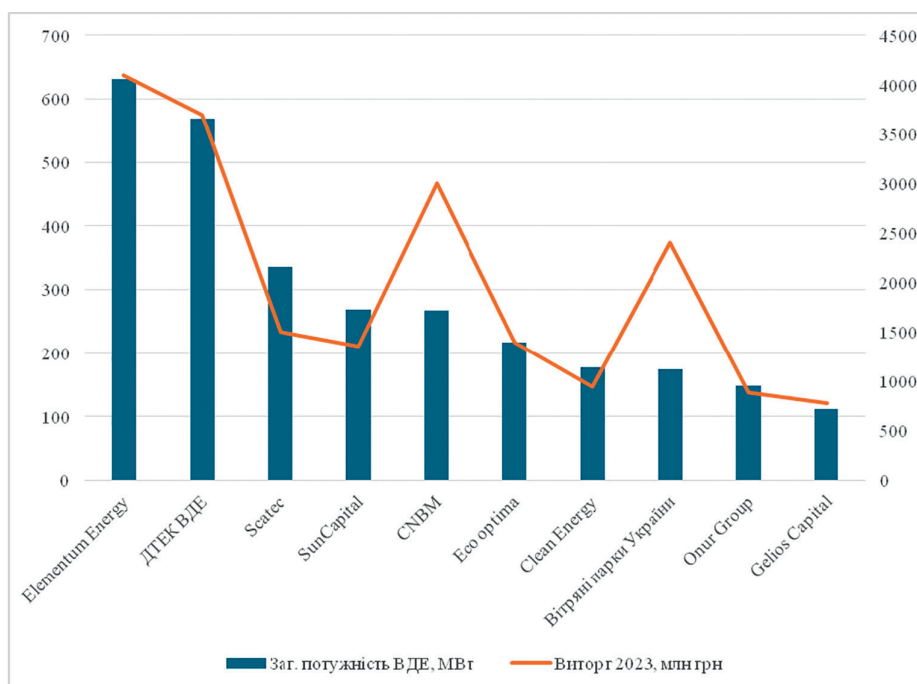


Рис. 4. Компанії з потужністю для виробництва електроенергії з відновлюваних джерел більше 100 МВт в 2024 році
Джерело: побудовано авторами за даними [9]

На початок 2024 року сумарна встановлена потужність вітроелектростанцій в Україні сягала 1,9 ГВт, причому 71% з них знаходилися на тимчасово окупованих територіях. Це означає, що фактично виробляють та передають «зелену» електроенергію до об'єднаної енергосистеми України лише ВЕС загальною потужністю 583,8 МВт.

Теоретично можливий потенціал сонячної енергетики в Україні становить більше 730 млрд кВт*год на рік, однак технічно можливий складає лише 34,2 млрд кВт*год на рік [11].

Використання сонячних панелей в приватних домогосподарствах до 2050 р. може досягти 40–50%. Потенціал використання сонячної енергії у сфері послуг є меншим, однак також є перспективним [12, с. 27].

Україна також має значні можливості для розвитку біоенергетичного сектору. За даними Біоенергетичної асоціації України, економічно можливий біоенергетичний потенціал складає близько 20–25 млн т н.е. [13].

Якщо окремо розглянути розвиток зеленої енергетики в Одеській області, то регіон демонструє позитивну динаміку, попри складнощі воєнного часу. У 2023 році в Одеській області було встановлено 306 нових сонячних та вітрових електростанцій загальною потужністю 67 МВт. Більшість нових об'єктів – це сонячні електростанції. Станом на березень 2025 року загальна кількість підключених об'єктів відновлюваної енергетики в області становить 2724 одиниці із сумарною потужністю 556,4 МВт. Наразі в області функціонує кілька вітроелектростанцій, серед яких: ВЕС «Овід Вінд» (32,4 МВт), ВЕС «Ожне Енерджі» (76,5 МВт), Дністровська ВЕС (100,5 МВт).

Існують плани будівництва нових вітрових електростанцій загальною потужністю до 300 МВт у південній частині області. Спостерігається зростання інтересу до встановлення сонячних електростанцій для прибутного споживання як серед населення, так і серед підприємств.

За повідомленням ДТЕК Одеські електромережі, протягом 2023 року до мережі було під'єднано 306 сонячних електростанцій.

Загальна встановлена потужність вітрової генерації, приєднаної до мережі в Одеській області, становить близько 150 МВт, а сонячної – близько 400 МВт.

Підводячи підсумок проведеному дослідженню, потрібно зробити наголос на нагальній потребі в пошуку та оптимізації шляхів фінансування українських енергетичних підприємств шляхом адаптації успішного міжнародного досвіду. Зокрема активізація функціонування внутрішніх фінансових ринків здатна забезпечити альтернативне та водночас дієве джерело

фінансування як поточних операцій, так і майбутніх інвестиційних проєктів вітчизняної енергетики, наприклад, через випуск зелених облігацій та інші інноваційні фінансові інструменти.

Доволі актуальним є посилення державного фінансового контролю, насамперед щодо використання коштів міжнародних установ, спрямованих на реалізацію енергетичних програм через механізми здешевлення кредитування, надання безповоротної фінансової допомоги та грантової підтримки.

Потребує удосконалення нормативно-правова база функціонування енергетичної галузі України та оптимізація структури деяких центральних органів виконавчої влади, відповідальних за енергетичний розвиток країни. Доцільним є поступове зменшення обсягів державної підтримки підприємств, що використовують традиційні енергоресурси, з одночасним збільшенням фінансування програм розвитку відновлюваних джерел енергії.

В нинішніх умовах активний розвиток нетрадиційних відновлюваних джерел енергії є ключовим фактором для зменшення залежності від імпортованих енергоресурсів та зміцнення енергетичної безпеки держави; покращення екологічної ситуації в Україні; стимулювання розвитку національної промисловості та нарощування власного енергетичного потенціалу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було встановлено поточний стан та окреслено майбутні напрямки розвитку відновлюваної енергетики в Україні. Попри значні втрати енергетичної інфраструктури та окупацію територій, частка ВДЕ в енергобалансі країни зростає, хоча ця тенденція значною мірою зумовлена руйнуванням традиційної генерації. Війна суттєво вплинула на географію розвитку ВДЕ, змістивши фокус на західні та центральні регіони України. Зростає зацікавленість у децентралізованих системах, зокрема сонячних електростанціях для власного споживання. Одеська область, незважаючи на близькість до зони бойових дій, демонструє позитивну динаміку у розвитку сонячної та вітрової енергетики, що свідчить про значний потенціал південних регіонів. Активізація розвитку ВДЕ в Україні є ключовим фактором для зміцнення енергетичної безпеки та покращення екологічної ситуації. Для реалізації цього потенціалу необхідна оптимізація фінансових механізмів, зокрема залучення інвестицій через внутрішні ринки капіталу та посилення контролю за використанням міжнародної допомоги. Важливим є подальше удосконалення нормативно-правової бази та державна підтримка розвитку ВДЕ шляхом зменшення фінансування традиційної енергетики та збільшення інвестицій у «зелені» проєкти.

Бібліографічний список:

1. Сонце, вітер і вода. Топ країн з відновлюваною енергетикою та який потенціал України. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/sontse-viter-ta-voda-top-krayin-iz-zelenoyu-1721595404.html> (дата звернення: 14.04.2025)
2. Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року (затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 761-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.04.2025)
3. Розпорядження КМ України «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року» від 21 квітня 2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.04.2025)
4. Статистична інформація щодо об'єктів альтернативної електроенергетики, яким встановлено «зелений» тариф. НКРЕКП. URL: <https://www.nerc.gov.ua/news/nkrekp-rozpochala-oprilyudnyuvati-statistichnu-informatsiyu-shchodo-obektiv-alternativnoi-elektroenergetiki-yakim-vstanovleno-zeleniy-tarif> (дата звернення: 20.04.2025)
5. Виробництво електроенергії в Україні у 2021 році. URL: [https://uaea.com.ua/news/pek-news/power-generation-202112.html#:~:text=\(data%20zvernennya%3A%2010.04.2025\)](https://uaea.com.ua/news/pek-news/power-generation-202112.html#:~:text=(data%20zvernennya%3A%2010.04.2025))

6. Конеченков Андрій. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. Центр Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoji-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny#_ftn9 (дата звернення: 11.04.2025)
7. Камбур, О., Тюлькіна, К., Панова, Т. Використання інструментів бізнес аналітики для оцінки перспектив розвитку альтернативних джерел енергії в Україні. *Економіка та суспільство*, 2022 (35). doi: 10.32782/2524-0072/2022-35-15 (дата звернення: 1.04.2025)
8. Розвиток енергетичного сектору. Програми фінансування та інвестиційні проєкти. Січень 2025 р. KSE Institute. URL: <https://investportalua.com/wp-content/uploads/2025/02/ukr.-energetichnij-dovidnik-light.pdf> (дата звернення: 20.04.2025)
9. 20 найбільших гравців альтернативної енергетики. Журнал Forbes Ukraine. 09 жовтня 2024 р. URL: <https://forbes.ua/ratings/20-naybilshikh-gravtsiv-alternativnoi-energetiki-09102024-24056>. (дата звернення: 29.03.2025)
10. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України: Видання третє, оновлене/за заг. ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАН України, 2024. URL: https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/atlas_2024_publication.pdf#page=52&zoom=100,0,142 (дата звернення: 7.04.2025)
11. Концепція Державної цільової економічної програми з енергоефективності та розвитку відновлюваних джерел енергії на 2022–2026 роки. URL: <https://mcl.kiev.ua/koncepcija-gosudarstvennoj-celevoj-jekonomicheskoy-programmy-po-jenergoeffektivnosti-i-razvitija-vozobnovljaemyh-istochnikov-jenergii-na-2022-2026-gody/> (дата звернення: 3.04.2025)
12. Держенергоефективність. URL: <https://sae.gov.ua/uk/content/energy-efficiency> (дата звернення: 8.04.2025 р.)
13. Перехід України на відновлювану енергетику до 2050 року / О. Дячук, М. Чепелев, Р. Подолець, Г. Трипольська та ін. Київ: Вид-во ТОВ «АРТ КНИГА», 2017. 88 с.
14. Савченко М. В., Романець Т. П. Інвестиції у відновлювальну енергетику: світові тренди та сучасні інструменти. *Бізнес Інформ*. № 3 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-23-30>
15. Відновлювані джерела енергії: монографія / за ред. С. О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2020. 392 с.

References:

1. Sontse, viter i voda. Top krain z vidnovliuvanoju enerhetykoju ta yakyi potentsial Ukrainy [Sun, wind and water. Top countries with renewable energy and the potential of Ukraine]. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/sontse-viter-ta-voda-top-krayin-iz-zelenoyu-1721595404.html> (accessed April 14, 2025)
2. Natsionalnyi plan dii z vidnovliuvanoju enerhetyky na period do 2030 roku (zatverdzheno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13 serpnia 2024 r. № 761-r) [National Renewable Energy Action Plan for the period until 2030 (approved by the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 13, 2024 No. 761-r)]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text> (accessed April 15, 2025)
3. Rozporiadzhennia KM Ukrainy “Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku” vid 21 kvitnia 2023 r. № 373-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Approval of the Energy Strategy of Ukraine for the Period Until 2050” dated April 21, 2023, № 373-p.]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (accessed April 17, 2025)
4. Statystychna informatsiia shchodo obektiv alternatyvnoi elektroenerhetyky, yakym vstanovleno “zelenyi” taryf. NKREKP [Statistical information on alternative electricity facilities that have a “green” tariff. NEURC]. Available at: <https://www.nerc.gov.ua/news/nkrekp-rozpochala-oprilyudnyuvati-statistichnu-informatsiyu-shchodo-obektiv-alternativnoi-elektroenergetiki-yakim-vstanovleno-zeleniy-tarif> (accessed April 20, 2025)
5. Vyrobnystvo elektroenerhii v Ukraini u 2021 rotsi [Electricity production in Ukraine in 2021]. Available at: <https://uaea.com.ua/news/pek-news/power-generation-202112.html#:~:text=> (accessed April 10, 2025)
6. Konechenkov Andrii. Sektor vidnovliuvanoju enerhetyky Ukrainy do, pid chas ta pislia viiny. Tsentr Razumkova [Andriy Konechenkov. The Renewable Energy Sector of Ukraine Before, During and After the War. Razumkov Center]. Available at: https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoji-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny#_ftn9 (accessed April 11, 2025)
7. Kambur O., Tiulkina K., Panova T. (2022). Vykorystannia instrumentiv biznes analityky dlia otsinky perspektyv rozvytku alternatyvnykh dzherel enerhii v Ukraini [Using business analytics tools to assess the prospects for the development of alternative energy sources in Ukraine]. *Економіка та суспільство*, (35). doi: 10.32782/2524-0072/2022-35-15 (accessed April 1, 2025)
8. Rozvytok enerhetychnoho sektoru. Prohramy finansuvannia ta investytsiini proiekty. Sichenn 2025 r. KSE Institute [Energy Sector Development. Financing Programs and Investment Projects. January 2025. KSE Institute]. Available at: <https://investportalua.com/wp-content/uploads/2025/02/ukr.-energetichnij-dovidnik-light.pdf> (accessed April 20, 2025)
9. 20 naibilshykh hravtsiv alternatyvnoi enerhetyky. Zhurnal Forbes Ukraine. 09 zhovtnia 2024 r. [20 largest players in alternative energy. Forbes Ukraine magazine. October 9, 2024]. Available at: <https://forbes.ua/ratings/20-naybilshikh-gravtsiv-alternativnoi-energetiki-09102024-24056>. (accessed March 29, 2025)
10. Atlas enerhetychnoho potentsialu vidnovliuvanykh dzherel enerhii Ukrainy [Atlas of the energy potential of renewable energy sources of Ukraine]: Vydannia tretie, onovlene/za zah. red. S.O. Kudri. Kyiv: Instytut vidnovliuvanoju enerhetyky NAN Ukrainy, 2024. Available at: https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/atlas_2024_publication.pdf#page=52&zoom=100,0,142 (accessed April 7, 2025)
11. Kontseptsiiia Derzhavnoi tsilovoi ekonomichnoi prohramy z enerhoeffektivnosti ta rozvytku vidnovliuvanykh dzherel enerhii na 2022–2026 roky [Concept of the State Targeted Economic Program for Energy Efficiency and Development of Renewable Energy Sources for 2022–2026]. Available at: <https://mcl.kiev.ua/koncepcija-gosudarstvennoj-celevoj-jekonomicheskoy-programmy-po-jenergoeffektivnosti-i-razvitija-vozobnovljaemyh-istochnikov-jenergii-na-2022-2026-gody/> (accessed April 3, 2025)
12. Derzhenerhoeffektivnist [State Energy Efficiency]. Available at: <https://sae.gov.ua/uk/content/energy-efficiency> (accessed April 3, 2025)
13. Perekhid Ukrainy na vidnovliuvanu enerhetyku do 2050 roku (2027) [Ukraine’s transition to renewable energy by 2050] / O. Diachuk, M. Chepeliev, R. Podolets, H. Trypolska ta in. Kyiv: Vyd-vo TOV “ART KNYHA”, 88 s.
14. Savchenko M. V., Romanets T. P. (2024) Investytsii u vidnovliuvannu enerhetyky: svitovi trendy ta suchasni instrumenty [Investments in renewable energy: global trends and modern tools]. *Biznes Inform*. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-23-30> (accessed April 3, 2025)
15. Vidnovliuvani dzherela enerhii: monohrafiia (2020) [Renewable energy sources: monograph] / za red. S. O. Kudri. Kyiv: Instytut vidnovliuvanoju enerhetyky NANU. 392 s.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2025

УДК 336.22:005.35

JEL H26, M14, G38

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-21

Савченко В.В.

здобувач ступеня доктора філософії з обліку і оподаткування,
аспірант кафедри обліку і оподаткування,
Київський кооперативний інститут бізнесу і права
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6743-6127>

Volodymyr Savchenko

Kyiv Cooperative Institute of Business and Law

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ПОДАТКОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ESG-ПІДХОДУ

EVOLUTION OF THE CONCEPT OF BUSINESS TAX RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF THE ESG APPROACH

Анотація. У статті розкрито еволюцію концепції податкової відповідальності бізнесу в контексті формування ESG-підходу до корпоративного управління. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційного нормативного розуміння податкової відповідальності як юридичного обов'язку до її інтегрованого трактування як етичного та соціального зобов'язання. Проаналізовано методології оцінки відповідальної податкової поведінки підприємств із використанням інструментів економічного, правового та нефінансового аналізу. Досліджено роль ESG-факторів у формуванні очікувань стейкхолдерів до прозорості, доброчесності та підзвітності податкової політики. Особливу увагу приділено включенню податкової інформації до нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів. Запропоновано концепцію пост-ESG підходу, в межах якої трансфертне ціноутворення розглядається як інструмент реалізації принципів фіскальної етики, прозорості та справедливості. Зроблено висновок про формування нової моделі податкової поведінки, зорієнтованої на соціальну легітимність і сталий розвиток.

Ключові слова: податкова відповідальність, ESG, прозорість, трансфертне ціноутворення, сталий розвиток, доброчесність, податкова стратегія.

Abstract. Introduction. In recent years, the issue of business tax responsibility has gone beyond the traditional legal framework and entered the sphere of ethical and sustainable governance. This transformation is largely driven by the increasing role of ESG (Environmental, Social, Governance) factors in shaping the expectations of stakeholders regarding corporate transparency and integrity. Tax policy, previously perceived as a technical function aimed at optimizing tax liabilities, is now considered a critical component of reputational capital, sustainability, and stakeholder trust. The tax strategies of companies are being evaluated not only for their compliance with the law but also for their alignment with social norms, ethical standards, and environmental goals. **Purpose.** The purpose of this study is to develop a theoretical framework for understanding business tax responsibility in the context of the ESG approach, to identify how ESG factors transform fiscal behavior, and to substantiate the author's concept of a post-ESG model of tax compliance. **Methods.** The methodological basis of the study combines interdisciplinary approaches, including normative legal analysis, economic evaluation of tax behavior models, behavioral economics, and the study of non-financial corporate reporting. Content analysis of ESG disclosures and the integration of GRI 207: Tax data were also applied to assess the extent of tax transparency and ethical tax practices. **Results.** The study revealed that ESG factors, particularly the "G" component (Governance), significantly influence the redefinition of corporate tax practices. A transition is observed from traditional tax minimization strategies toward socially driven tax optimization, based on transparency, cooperation with tax authorities, and the rejection of aggressive planning. Emphasis is placed on incorporating tax information into non-financial reports and adopting new forms of stakeholder accountability. The article proposes a new conceptual model – post-ESG tax responsibility – which repositions transfer pricing from a technical tool of tax allocation to a mechanism of ethical fiscal behavior. The post-ESG model reflects a shift toward voluntary transparency, reputational risk management, and the strategic integration of tax ethics into corporate sustainability frameworks. **Conclusion.** It is concluded that business tax responsibility is evolving into a multidimensional construct encompassing legal, ethical, and social dimensions. The ESG-driven transformation of tax strategies opens new prospects for regulatory reform, including the institutionalization of tax transparency standards, revision of transfer pricing principles, and alignment of tax policies with sustainable development goals. Further studies should focus on empirical assessment of the relationship between ESG compliance levels and actual corporate tax behavior, especially in transfer pricing, to provide a more robust foundation for sustainable fiscal governance.

Keywords: tax responsibility, ESG, transparency, transfer pricing, sustainable development, integrity, tax strategy.

Постановка проблеми. В умовах зростання ролі нефінансових факторів у прийнятті управлінських рішень особливого значення набуває інтеграція ESG-підходу в податкову політику компаній. Концепція податкової відповідальності, яка традиційно розглядалася у межах правового регулювання та економічної доцільності, на сучасному етапі зазнає трансформації під впливом екологічних, соціальних та управлінських чинників. Зокрема,

з'являється тенденція до розширеного тлумачення податкової відповідальності – як складової корпоративної сталості, прозорості та етичної поведінки. Разом із тим, у науковому дискурсі спостерігається фрагментарність у визначенні взаємозв'язку між ESG-орієнтацією бізнесу та його податковою стратегією. Недостатньо дослідженими залишаються такі аспекти, як вплив ESG-факторів на моделі трансфертного ціноутворення, роль податкової

прозорості в нефінансовій звітності, а також репутаційні та соціальні наслідки агресивного податкового планування. Наявна теоретико-методологічна невизначеність потребує розробки оновленої концепції податкової відповідальності бізнесу, яка б враховувала вимоги ESG-парадигми та сучасні глобальні стандарти прозорості, що обумовлює актуальність дослідження еволюції змісту податкової відповідальності в контексті сталого розвитку та корпоративної етики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях проблематика трансфертного ціноутворення дедалі частіше аналізується у взаємозв'язку з концепціями сталого розвитку та ESG-підходом. Зокрема, праці Краєвського В. та Муравського О. [1, 2, 4–6] системно розкривають еволюцію трансфертного ціноутворення, відзначаючи зміщення акцентів із суто фіскальної до обліково-поведінкової та управлінської парадигми, що проявляється у розвитку звітності, контролю та впровадженні ризикоорієнтованих підходів. У дослідженні [2] розглянуто трансформацію політики трансфертного ціноутворення в контексті ESG-орієнтованих бізнес-стратегій, що демонструє перехід до ширшого розуміння податкової відповідальності. Публікації С. Левицької та О. Лівенди [7], а також Мискіна Ю., Скорик М. і Параниці Н. [9] наголошують на взаємозалежності трансфертної політики та соціальної відповідальності бізнесу, підкреслюючи необхідність гармонізації фіскальних рішень із принципами сталого розвитку. У свою чергу, стаття Леги О. та співавторів [8] акцентує увагу на викликах, пов'язаних з інтеграцією ESG-факторів у податкову звітність, що формує нові вимоги до аудиту та корпоративного управління. Корінь І. [3] досліджує вплив глобалізації на ефективність режиму трансфертних цін, а Титенко Л. і Богдан С. [10] – роль трансфертного ціноутворення як інструменту управлінського обліку. Загалом, проаналізовані джерела демонструють поступовий перехід до концептуально нової моделі трансфертного ціноутворення, де враховуються не лише економічні, а й нефінансові аспекти, що зумовлює актуальність подальшого наукового осмислення податкової відповідальності бізнесу у світлі ESG-підходу.

Мета статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування еволюції концепції податкової відповідальності бізнесу в контексті ESG-підходу шляхом виявлення основних змін у парадигмі фіскальної поведінки компаній, визначення впливу нефінансових факторів на формування податкової політики та розробки науково-практичних засад інтеграції принципів сталого розвитку у сферу трансфертного ціноутворення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Становлення концепції податкової відповідальності бізнесу вимагає комплексного підходу до її аналізу, що включає правову, економічну та соціально-етичну складові. У сучасних умовах, коли фіскальна поведінка підприємств дедалі більше перебуває під пильною увагою стейкхолдерів, зростає потреба в переосмисленні традиційних уявлень про взаємовідносини бізнесу та держави в податковій сфері.

У науковій літературі поняття «податкова відповідальність бізнесу» трактується як складна категорія, що поєднує юридичний обов'язок платника податків дотримуватися норм податкового законодавства із соціальною та етичною відповідальністю за формування прозорої та справедливої податкової політики підприємства. У класичному правовому дискурсі податкова відповідальність розглядається крізь призму виконання

платником обов'язків, закріплених у податковому законодавстві, а також застосування до нього санкцій у разі порушення відповідних норм. Такий формальний підхід дозволяє чітко регламентувати відповідальність як юридичну категорію, однак не охоплює повною мірою соціальні наслідки податкової поведінки бізнесу.

З економічної точки зору, податкова відповідальність постає як елемент управлінської стратегії, що включає ухвалення фіскальних рішень з урахуванням не лише правових, а й соціальних, етичних та репутаційних ризиків. Зокрема, у працях В. Краєвського та С. Поліщука [2] обґрунтовано, що податкова поведінка підприємств дедалі більше залежить від нефінансових факторів, зокрема тих, що входять до ESG-профілю компанії. Такий підхід відображає сучасну тенденцію переходу від податкової мінімізації до концепції податкової прозорості як складової нефінансової звітності та інструменту побудови довіри до бізнесу з боку стейкхолдерів.

З урахуванням міжнародної практики, податкова відповідальність дедалі частіше розглядається в межах ESG-підходу, особливо в частині "Governance", яка охоплює прозорість корпоративного управління, етику бізнесу та підзвітність. Так, стандарт GRI 207: Tax 2019 вперше формалізує податкові питання в межах нефінансової звітності, вимагаючи від компаній розкривати інформацію щодо податкової стратегії, управління податковими ризиками та структури сплати податків на рівні юрисдикцій [2, 10].

Тож, податкову відповідальність бізнесу в економіко-правовому аспекті доцільно визначити як багаторівневу категорію, що охоплює:

- 1) дотримання законодавчих норм (формальна відповідальність);
- 2) добровільне дотримання стандартів податкової прозорості;
- 3) інтеграцію податкової етики у стратегію сталого розвитку підприємства.

Отже, податкова відповідальність розглядається не лише як юридичний обов'язок, але й як соціально значуща функція бізнесу в умовах зростання ролі ESG-факторів у корпоративному управлінні.

У зв'язку з розширенням змісту поняття податкової відповідальності, постає необхідність адекватного теоретико-методологічного інструментарію для її дослідження. З огляду на міждисциплінарний характер проблематики, важливо враховувати як правові механізми, так і соціально-економічні чинники податкової поведінки бізнесу.

Аналіз відповідальної фіскальної поведінки компанії здійснюється з використанням міждисциплінарного інструментарію, що охоплює економічну теорію, податкове право, теорію агентських відносин, поведінкову економіку, а також концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та ESG. У сучасній науці дедалі більше уваги приділяється дослідженню того, якою мірою податкова стратегія підприємства узгоджується з суспільними очікуваннями та стандартами етичної поведінки.

Серед ключових методологічних підходів, що застосовуються для аналізу податкової відповідальності, варто виділити:

- 1) нормативно-правовий аналіз, який дозволяє оцінити відповідність дій платника нормам податкового законодавства;
- 2) економіко-математичне моделювання – для виявлення рівня ефективності фіскальної поведінки в умовах альтернативних стратегій;

3) контент-аналіз нефінансової звітності, який застосовується з метою оцінки рівня прозорості податкової інформації;

4) опитування та інтерв'ю з представниками бізнесу, що дозволяють виявити мотиваційні чинники прийняття податкових рішень;

5) індексний підхід – зокрема, використання податкового компоненту в складі ESG-рейтингу.

Ці методології дають змогу не лише визначити формальні аспекти відповідності законодавству, а й оцінити глибину внутрішньої фіскальної етики компанії як частини її корпоративної відповідальності.

Враховуючи зростаючий вплив ESG-факторів на стратегічне планування підприємств, доцільно розглянути саму концепцію ESG як фреймворк, у межах якого формується нове розуміння податкової прозорості та відповідальності.

Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) охоплює нефінансові аспекти діяльності підприємства, які є критично важливими для довгострокової стійкості бізнесу. У контексті податкової відповідальності особливу увагу заслуговує компонент Governance, який охоплює етичні принципи управління, дотримання законодавства, прозорість у сплаті податків, запобігання агресивному податковому плануванню.

Міжнародні стандарти звітності, зокрема GRI 207: Tax 2019, чітко визначають вимоги до розкриття податкової інформації, зокрема щодо політики, стратегії, ризиків та географічної структури сплати податків. ESG-фреймворк таким чином виконує роль системного підходу до оцінки нефінансової результативності бізнесу, де податкова поведінка є інтегральною складовою загального уявлення про доброчесність компанії.

Застосування ESG як аналітичного інструмента дозволяє не лише виявити відповідність компанії сучасним етичним стандартам, а й оцінити її здатність до фіскальної відповідальності у довгостроковій перспективі.

У контексті зміни парадигми корпоративного управління, що відбувається під впливом глобальних трендів сталого розвитку, ESG-підхід дедалі частіше розглядається не лише як зовнішній стандарт нефінансової оцінки, а як інституціоналізований чинник, що трансформує внутрішню поведінку підприємств, зокрема – у сфері фіскальних рішень. Відтак постає логічне питання: яким чином ESG впливає на податкову політику бізнесу, і як саме змінюються очікування до прозорості та етики в оподаткуванні?

Фундаментальна зміна у ставленні до податків як не лише законодавчого обов'язку, а й соціально значущої практики, відображає перехід до нової системи координат, у якій прозорість податкової звітності та відповідальна фіскальна поведінка стають невід'ємною частиною ESG-стратегії компанії. На думку Краєвського В. та Муравського О. (2024), інтеграція податкових питань до контексту ESG означає підвищення ролі нефінансових чинників у формуванні довіри до компанії та її інституційної легітимності.

Згідно з GRI 207: Tax 2019, очікування до прозорості охоплюють:

- публічність податкової стратегії;
- відкритість структури юрисдикцій;
- вказівку обсягів податкових платежів за країнами;
- опис підходів до управління ризиками та взаємодії з податковими органами.

Формується нова «етика оподаткування», що базується не на мінімізації зобов'язань, а на балансі між оптимізацією та суспільною відповідальністю. Цей зсув особливо помітний у транснаціональних корпораціях, що публічно зобов'язуються не використовувати агресивне податкове планування, дотримуватися принципу «економічної сутності» (substance over form), та відображати реальні фінансові потоки в юрисдикціях, де генерується дохід.

Одним із ключових чинників посилення ESG-навантаження на податкову поведінку стає феномен соціальної ліцензії на ведення бізнесу – неформального мандату суспільного схвалення, який неможливо здобути без дотримання принципів прозорості, справедливості та відповідального оподаткування.

У сучасному глобальному економічному середовищі компанії дедалі частіше стикаються з тиском з боку зовнішніх стейкхолдерів щодо їх податкової поведінки. Ідеться не лише про регуляторів, а й про інвесторів (особливо ESG-орієнтованих), рейтингові агентства, засоби масової інформації, громадські організації та навіть споживачів. Податкові практики розглядаються як частина корпоративної репутації – особливо у світлі конфліктів, пов'язаних з уникненням податків (Apple, Google, Starbucks тощо).

У відповідь на це компанії змушені формувати публічну податкову політику, вбудовану в їхні нефінансові звіти, що не лише демонструє дотримання законодавства, а й виявляє етичну мотивацію податкових рішень, що сприяє укріпленню соціального капіталу та уникненню санкцій з боку держави чи іміджевих втрат. Взаємозв'язок між стейкхолдерами, ESG-чинниками та податковою поведінкою узагальнено у табл. 1.

Таблиця 1

Взаємозв'язок між стейкхолдерами, ESG-чинниками та податковою поведінкою

Група стейкхолдерів	Очікування щодо податкової поведінки компанії	Реакція компанії в межах ESG-підходу
Інституційні інвестори	Прозорість структури податкових платежів; відсутність офшорних схем	Включення розділу про податки в нефінансову звітність; декларація податкової етики
Регулятори (фіскальні органи)	Відповідність законодавству; розкриття повної інформації про трансфертне ціноутворення	Превентивна звітність, внутрішній податковий комплаєнс
Громадськість / НУО	Чесна сплата податків у країні діяльності; публічність податкових даних	Соціальні ініціативи, комунікаційна стратегія щодо податкової доброчесності
ESG-рейтингові агентства	Дані для оцінки G-компонента (Governance) ESG	Включення GRI 207: Tax у корпоративну нефінансову звітність
Медіа	Висвітлення податкових скандалів; аналіз рейтингу прозорості компаній	Прозорість, управління репутаційними ризиками

Джерело: побудовано автором

Тож, ESG-підхід не просто додає до податкового дискурсу нові виміри – він інституціоналізує етичну податкову поведінку, формуючи нові «м'які» механізми регулювання через соціальний тиск та вимоги нефінансової підзвітності. Податкове планування дедалі більше перетворюється із закритого управлінського процесу на публічну декларацію корпоративних цінностей.

Узагальнюючи трансформаційні процеси у сфері податкової політики під впливом ESG, можна констатувати формування нової моделі податкової відповідальності, яку доцільно визначати як пост-ESG підхід. Його суть полягає у виході за межі традиційних фіскальних стратегій та інтеграції етичних, соціальних і репутаційних детермінант у процеси прийняття податкових рішень. Такий підхід передбачає відмову від ідеї фіскального мінімалізму як ключового управлінського орієнтиру на користь стратегій, що гармонізують інтереси бізнесу, держави та суспільства.

Класична парадигма податкового планування базувалася на домінанті мінімізації фіскального навантаження за допомогою законних інструментів оптимізації – зокрема, через трансфертне ціноутворення, використання пільгових юрисдикцій, реструктуризацію прибутку. У сучасних умовах ця модель дедалі частіше конфліктує із суспільними очікуваннями щодо чесності, прозорості та справедливого розподілу податкового тягара.

Пост-ESG підхід передбачає переорієнтацію з «мінімізації» на «оптимізацію», яка базується на:

- врахуванні нефінансових ризиків (репутаційних, соціальних);
- прозорості податкових рішень;
- взаємодії з регуляторами в межах партнерських моделей (tax cooperation);
- відмові від агресивного податкового планування, навіть у межах законодавства.

Податкова політика розглядається як соціальний договір між бізнесом і суспільством, де ключовим критерієм ефективності є не лише зниження податкового тягара, а й збереження довіри, легітимності та довгострокової стійкості. Один із найяскравіших проявів пост-ESG підходу – це інституціоналізація податкової прозорості в межах нефінансової звітності. Зокрема, стандарт GRI 207: Tax 2019 передбачає включення до звітності таких елементів:

- загальна податкова стратегія компанії;
- принципи взаємодії з податковими органами;
- опис процесу управління податковими ризиками;
- географічна структура податкових платежів (CBCR – country-by-country reporting);

– зв'язок податкової політики з ESG-цілями підприємства.

Такий формат не лише забезпечує вищий рівень відкритості перед стейкхолдерами, а й сприяє внутрішній інституційній зміні у підходах до планування, формуючи внутрішній комплаєнс-контур, орієнтований на сталість і доброчесність. Застосування таких звітних підходів поступово нормалізується в середовищі транснаціонального бізнесу, зокрема в рамках вимог Європейської директиви CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), яка прямо передбачає звітування щодо податкових питань у складі ESG-інформації.

Особливого значення у формуванні пост-ESG моделі набуває перегляд функції трансфертного ціноутворення. Із суто технічного інструмента розподілу прибутку між юрисдикціями воно перетворюється на механізм забезпечення фіскальної справедливості. Це передбачає відмову від штучних схем переміщення прибутку в країни з низькими ставками, натомість – обґрунтування цін внутрішньогрупових операцій на основі економічної реальності та публічного інтересу. На основі цього можна виділити ключові напрями ESG-орієнтованого реформування трансфертного ціноутворення (табл. 2).

Отже, трансфертне ціноутворення виступає ключовим простором для реалізації ESG-підходу в оподаткуванні. Його реформування є не лише технічним, а передусім інституційним процесом, який визначає ступінь етичності, відповідальності та стійкості фіскальної політики компаній.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано еволюцію концепції податкової відповідальності бізнесу в контексті ESG-підходу, яка засвідчує перехід від вузького нормативного тлумачення до ширшої соціально-етичної парадигми, де податкове планування трактується як елемент добросовісного управління та корпоративної прозорості. Встановлено, що ESG-фактори, особливо компонент “Governance”, дедалі більше впливають на очікування стейкхолдерів щодо фіскальної поведінки компаній, зумовлюючи зсув від моделі мінімізації податків до практики оптимізації, зорієнтованої на суспільний інтерес, відповідальність та довіру. Методологічне осмислення податкової відповідальності через призму ESG передбачає залучення не лише правових, а й економіко-поведінкових інструментів аналізу, зокрема через оцінку нефінансової звітності, репутаційних ризиків та індексів прозорості. Зазначено, що соціальна ліцензія на ведення бізнесу, тиск з боку інституційних інвесторів, громадянського суспільства й міжнародних стандартів формують нові, нефіскальні виміри фіскального комплаєнсу, в межах

Таблиця 2

Ключові напрями ESG-орієнтованого реформування трансфертного ціноутворення

Аспект	Підходи	
	класичний	ESG-підхід
Мета	Мінімізація податкових зобов'язань	Забезпечення прозорості, доброчесності та відповідності економічній суті
Критерій вибору методів	Фіскальна ефективність	Поєднання законності, обґрунтованості, етичності
Роль у звітності	Внутрішній елемент фінансової звітності	Частина ESG-звітування (GRI 207, CBCR)
Підхід до ризиків	Формальний контроль ризиків з боку держави	Інтегрований підхід до комплаєнсу і репутаційного управління
Співпраця з податковими органами	Захисна, мінімальна	Партнерська, відкрита, з акцентом на запобігання конфліктам

Джерело: побудовано автором.

яких податкова стратегія включається до ESG-звітності як ознака доброчесності компанії. Особливої ваги набуває реформування трансфертного ціноутворення, яке з інструмента оптимізації податкових платежів трансформується у механізм реалізації принципів податкової етики, справедливості та економічної реальності. Таким чином, пост-ESG підхід до податкової відповідальності

бізнесу формує нову якість фіскальних відносин, що базується на добровільній прозорості, етичному саморегулюванні та стратегічному балансі між економічною ефективністю і соціальною легітимністю, що відкриває перспективи для подальших міждисциплінарних досліджень у сфері сталого оподаткування та управління корпоративними ризиками.

Бібліографічний список:

1. Kraievskiy V., Muravskiy O. Tax compliance control and audit of transfer pricing transactions. *Economics of systems development*. 2024. Vol. 6 (1). P. 37–45.
2. Kraievskiy V., Polishchuk S. Transformation of transfer pricing policy in the context of ESG-oriented business strategies. *Economics of systems development*. 2025. Vol. 7 (1). P. 42–49.
3. Корінь І.С. Розвиток трансфертного ціноутворення в умовах глобалізації та шляхи підвищення ефективності режиму трансфертних цін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Випуск 38. С. 57–62.
4. Красівський В. М., Муравський О. Ю. Обліково-податкова природа трансфертного ціноутворення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. №5 (73). Том 2. С. 84–89.
5. Красівський В. М., Муравський О. Ю. Звітність із трансфертного ціноутворення: виникнення та розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 46–51.
6. Красівський В.М., Муравський О.Ю. Ризикоорієнтований підхід в системі податкового контролю за трансфертним ціноутворенням. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 23–28.
7. Левицька С.О., Лівенда К.О. Застосування трансфертних цін на засадах дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2021. Випуск 4 (96). С. 157–173.
8. Лега О. В., Безкровний О. В., Канцедал Н. А., Лиженьков В. Г., Шейко А. Р. ESG-фактори та їх відображення в податковій звітності: виклики для аудиту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/441> (дата звернення: 01.05.2025)
9. Мискін Ю. І., Скорик М. О., Параниця Н. В. Трансфертне ціноутворення в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 25–29.
10. Титенко Л.В., Богдан С.В. Трансфертне ціноутворення як інструмент управлінського обліку. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 87–95.

References:

1. Kraievskiy V., Muravskiy O. (2024) Tax compliance control and audit of transfer pricing transactions. *Ekonomika systemnoho rozvytku – Economics of Systems Development*, no. 6(1), pp. 37–45.
2. Kraievskiy V., Polishchuk S. (2025) Transformation of transfer pricing policy in the context of ESG-oriented business strategies. *Ekonomika systemnoho rozvytku – Economics of Systems Development*, no. 7(1), pp. 42–49.
3. Korin I. S. (2021) Rozvytok transferthogo tsinoutvorennia v umovakh hlobalizatsii ta shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti rezhymu transfernykh tsin [Development of transfer pricing under globalization and ways to improve the efficiency of the transfer pricing regime]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, no. 38, pp. 57–62.
4. Kraievskiy V. M., Muravskiy O. Yu. (2023) Oblikovo-podatкова pryroda transferthogo tsinoutvorennia [Accounting and tax nature of transfer pricing]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky – International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, no. 5(73), vol. 2, pp. 84–89.
5. Kraievskiy V. M., Muravskiy O. Yu. (2023) Zvitnist iz transferthogo tsinoutvorennia: vynyknennia ta rozvytok [Transfer pricing reporting: emergence and development]. *Investytii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 12, pp. 46–51.
6. Kraievskiy V. M., Muravskiy O. Yu. (2023) Ryzkoorientoivanyi pidkhid v systemi podatkovoho kontroliu za transferthym tsinoutvorenniam [Risk-oriented approach in the system of tax control over transfer pricing]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, no. 1, pp. 23–28.
7. Levytska S. O., Livenda K. O. (2021) Zastosuvannia transfernykh tsin na zasadakh dotrymannia pryntsyviv sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Application of transfer pricing based on corporate social responsibility principles]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Engineering. Series: Economic Sciences*, no. 4(96), pp. 157–173.
8. Leha O. V., Bezkrivnyi O. V., Kantsedal N. A., Lyzhenkov V. H., Sheiko A. R. (2025) ESG-factory ta yikh vidobrazhennia v podatkovii zvitnosti: vyklyky dlia audytu [ESG factors and their representation in tax reporting: challenges for audit]. *Aktualni pytan- nia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, no. 10. Available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/441> (accessed May 1, 2025).
9. Myskin Yu. I., Skoryk M. O., Paranytsia N. V. (2024) Transferthne tsinoutvorennia v konteksti realizatsii stratehii staloho rozvytku [Transfer pricing in the context of implementing a sustainable development strategy]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, no. 4, pp. 25–29.
10. Tytenko L. V., Bohdan S. V. (2020) Transferthne tsinoutvorennia yak instrument upravlinskoho obliku [Transfer pricing as a tool of managerial accounting]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, no. 3(64), pp. 87–95.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025

УДК 32.019.51(091)

JEL J58, H11, H57

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-22

Семенчук Т.Б.

кандидат економічних наук, професор,
в.о. завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Tetiana Semenchuk

State University of Infrastructure and Technologies

Кіпріан І.І.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Публічне управління та адміністрування»,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3411-7255>

Ilia Kipran

State University of Infrastructure and Technologies

ПОПУЛІЗМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

POPULISM IN PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. У статті розглядається популізм у публічному управлінні, який останні роки набуває все більшої актуальності у всіх сферах, та набуває все більшого значення на світовому рівні. Досліджується теоретичний та практичний феномен популізму в контексті публічного управління та його вплив. Проаналізовано сучасні підходи до розуміння популізму як політичної стратегії, а також розкрито його вплив на прийняття управлінських рішень, функціонування державних інституцій та демократичні процеси. У цій статті окремо приділяється увага особливостям прояву популізму в українському політичному середовищі, зокрема його впливу на ефективність управління та суспільну довіру до влади у різних верств населення, також розглянуті приклади світової політики. У результаті дослідження запропоновано низку практичних рекомендацій для мінімізації негативного впливу популістських підходів на систему публічного управління.

Ключові слова: популізм, публічне управління, політична стратегія, політична культура, демократичні процеси, політичне середовище, світова політика.

Abstract. Introduction. In recent years, populism in public administration has become increasingly widespread, and if earlier this term was associated mainly with elections, today we can observe it everywhere, not only in Ukraine but throughout the world. The article examines the theoretical and practical aspects of populism in public administration in the world, focusing on its impact on decision-making, administrative efficiency and public trust among different segments of the population, as well as on the opposition of rich and poor through the prism of populism. Particular attention is paid to the peculiarities of populism in the Ukrainian political environment and the most prominent manifestations of populism in world politics. **Purpose.** The main purpose of the study is to analyze the manifestations and consequences of populist approaches in public administration, with a special focus on the Ukrainian political context and the impact on public sentiment among different segments of the population. **Methods.** The research is based on a combination of qualitative analysis of political discourse, comparative review of academic literature, and case study examination of specific instances of populist governance in Ukraine. **Results.** The study reveals that populism, while potentially enhancing short-term political support, undermines institutional sustainability, distorts policy priorities, and erodes accountability. In the Ukrainian context, populist strategies have led to fluctuating public confidence and inconsistencies in administrative policy-making. **Conclusion.** The study offers a number of practical recommendations to mitigate the negative impact of populism on public administration, including the introduction of transparent decision-making mechanisms, promotion of civic education, and strengthening of institutional checks and balances. These measures are aimed at ensuring a more sustainable and responsive governance system that resists populist pressure.

Keywords: populism, public administration, political decision-making, political strategy, democratic governance, institutional integrity, world politics.

Постановка проблеми. У сучасному світі, популізм став практично обов'язковим етапом розвитку демократичних держав, який супроводжується глибокими трансформаціями в політичній і соціально-економічній сферах, що зумовлює підвищення рівня суспільної напруги, недовіри до інститутів влади та зростання запиту на «просту політику». Але без нього, майже неможливо виграти вибори, чи набрати «балів» до свого рейтингу, як політичного так і просто соціального. Саме тому,

спостерігається збільшення актуалізації популізму. Цей процес відходить від елемента передвиборчої риторики, успішно та активно проникає в управління, перетворюючись на глибоко вкорінений елемент державної політики, та практики управління. Він стає більш виразним, та все більше глобалізується, стаючи інструментом для здобуття масової підтримки шляхом апеляції до емоцій, спрощених рішень та протиставлення різних верств населення. У цьому контексті популізм поступово пере-

творюється на провідну стратегію політичного впливу. Ця ситуація створює значні ризики, особливо для демократій у процесі трансформації, де стабільність інституцій ще не досягла свого повного розвитку, а довіра суспільства до влади все ще коливається. У результаті публічне управління ризикує втратити стратегічну послідовність, інституційну стабільність та довіру громадян. Особливо актуальною ця проблема є для країн з транзитною демократією, таких як Україна, де популізм часто стає заміном реальних реформ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вперше популізм згадується в США, а саме в Америці в XIX столітті, де і здобув поширення в середині континенту, аж поки в 1970-х роках не поширився на Західну Європу, а далі враховуючи зростання суспільства на швидкі прості та рішучі дії з боку влади, які на перший погляд здаються логічними та справедливими у вирішенні соціально-економічних проблем, здобув світового масштабу [2]. Велика кількість науковців досі не дійшли згоди, щодо одного визначення популізму. Кас Мудде та Крістобар Кальтвассер, у своїй роботі зазначають, що популізм – це плюралістична демократія [4]. В цей час формується протилежна думка світовим дослідником Бен Стенлі, який публікує в своїй роботі та охарактеризує популізм, як ідеологію [1]. Відомі політологи Курт Вейленд [5] та Паппас Таккіс [7] визначають у своїх роботах популізм як політичну стратегію, яку використовують деякі харизматичні лідери для досягнення або здійснення влади.

Проте найвіддаліше описує дану категорію в 1998 році Міхаель Казін у своїх наукових роботах. Він надав наступне визначення «популізм – це наратив, який описує простих людей як благородне зібрання, не обмежене вузькими класовими рамками, і розглядає їхніх опонентів як користолюбну й недемократичну еліту, щоб мобілізувати перших проти других» [6]. Саме з цим визначенням погоджуються автори статті, та в подальшій своїй роботі під «популізмом» мають його зазначену вищу сутність.

У той час як деякі вчені ретельно досліджували популістські партії та лідерів, інші приділяли більше уваги концептуалізації цього явища та намагалися встановити спільні суттєві атрибути – ідеї, компоненти та/або мотиви, що лежать в основі популізму. У науковій літературі було запропоновано наступні особливості: популізм характеризується як «своєрідний негативізм», часто спрямований проти еліт, але іноді також проти інших соціальних груп або меншин. Більшість світових вчених в своїх роботах приділяли увагу категорійному опису «популізму», Муддл Гас описав середовище «популізму», та зазначив його як своєрідний негатив щодо еліт, але іноді проти інших соціальних груп [3].

Мета статті. Метою дослідження є комплексне теоретичне та практичне осмислення феномену популізму у сфері публічного управління, зокрема виявлення його основних проявів, аналіз механізмів впливу на управлінські процеси та наслідків для ефективності функціонування публічної влади, а також розробка пропозицій щодо мінімізації деструктивного впливу популістських підходів на систему державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Популістські лідери здобувають швидку популярність завдяки короткостроковим привабливим рішенням для

електорату, проте в довгостроковій перспективі спричиняють серйозні виклики для функціонування демократичних інститутів та шкодять стратегічним цілям розвитку країни [8].

На практиці публічного управління це виливається в численні негативні наслідки:

- порушення принципів раціонального врядування;
- нівелювання ролі експертного середовища;
- послаблення інституційної спроможності держави;
- втрачається громадська довіра до влади [3].

Оскільки популісти орієнтуються не на об'єктивні дані чи довгострокову ефективність, а на короткострокову популярність серед електорату, це призводить до ухвалення рішень, які суперечать економічній логіці, фаховим оцінкам або науковим дослідженням. Тому, прийняття рішень під тиском електоральної кон'юнктури призводить до зниження якості політики, та відмови від стратегічного планування. Крім того, порушення принципів раціонального врядування унеможливорює реалізацію системних реформ, оскільки замість послідовної державної політики здійснюються ситуативні дії, що не мають довгострокового ефекту. У результаті держава втрачає стратегічне бачення розвитку, а управління стає реактивним і фрагментованим.

Популізм сприяє руйнуванню адміністративної раціональності. Руйнується кадровий потенціал державного апарату. Професійні кадри витісняються, більш «лояльними» особами. Посади отримують особи, які не мають належної кваліфікації, але є політично вигідними. Така ситуація підтримує здатність до функціонування органів влади, негативно впливає на ефективність і стабільність публічного адміністрування [9].

Через популізм, ігнорується інституційна стабільність. Популістські політики схильні до централізації влади, обходу процедур і зневаги до незалежних органів влади. Це послаблює систему стримувань і противаг, сприяє зростанню політичного впливу на публічну адміністрацію та правову систему.

Послаблюється громадська довіра до влади. Постійна мобілізація суспільства через апеляції до емоцій та символічних образів (наприклад, «зовнішній ворог», «внутрішні зрадники», «корумпована еліта») перетворює публічну політику на інструмент легітимації дійсності, а не на механізм вирішення реальних проблем. Водночас, популістські практики можуть тимчасово підняти загальний емоційний стан населення, створити ілюзію змін і реформ, що особливо характерно для країн з нестабільною політичною системою. В кінцевому результаті, коли популістські обіцянки не реалізуються або призводять до погіршення становища населення, виникає глибоке розчарування, що підіриває легітимність влади і загрожує політичною нестабільністю. Усе це ставить під загрозу довготривалість реформ, якісне функціонування державного апарату та довіру до демократичної системи загалом. Популізм підіриває можливості для ефективного громадського діалогу, оскільки зводить політичну конкуренцію до боротьби лозунгів, а не концепцій. У результаті дискредитуються як опозиційні сили, так і професійна експертиза, що сприяє подальшій поляризації суспільства.

Наукові підходи до дослідження популізму у сфері управління можна умовно розділити на декілька напрямів. Один із них розглядає популізм як небезпеку для інституційної стабільності, яка послаблює систему стримувань та противаг. Інший підхід – функціональ-

ний, – трактує популізм як реакцію на кризу представництва, коли офіційні структури виявляються нездатними задовольнити потреби суспільства, і на арену виходять популістські актори як альтернативний канал артикуляції інтересів. Існує й критичний напрям, відповідно до якого популізм розглядається як наслідок неефективності самого державного управління, яке втратило довіру громадян.

У рамках українських реалій популізм є не лише проявом політичної нестабільності, а й наслідком дефіциту ефективного управління та недостатньої легітимності владних рішень. Його посилення зумовлюється слабкістю демократичних інститутів, нестійкістю політичної культури, фрагментарністю суспільного діалогу, а також соціально-економічною нестабільністю. У цьому контексті популізм починає замішати собою стратегічне управління, зводячи публічну політику до гасел, PR-кампаній та ситуативних рішень.

Особливу актуальність ця проблема набуває в Україні, де трансформаційні процеси у політичній системі супроводжуються нестабільністю правових і адміністративних інститутів, низьким рівнем політичної культури та високим ступенем суспільного розчарування. Українське суспільство дуже вразливе до популістичного впливу, саме тому, популістські підходи використовуються не лише в передвиборчих кампаніях, а й у щоденній діяльності органів державної влади. Часте застосування популістських риторичних конструкцій у виступах державних діячів, ухвалення непродуманих рішень з метою здобуття політичних дивідендів, слабкість інституційної культури сприяють закріпленню популізму як домінантного дискурсу. Це зумовлює небезпеку викривлення суті публічного управління, коли політична доцільність підміняє законність, фаховість та системність. Крім того, поширення популізму в управлінських структурах негативно впливає на ефективність реалізації публічної політики, стабільність правових інститутів і рівень громадянської довіри до влади.

Яскравим прикладом популізму сьогодні є той феномен, що під час останніх виборів в Україні більшість політичних партій «оновились», просто змінивши назву. Специфіка популізму в політиці України, дещо відрізняється від західної Європи та Америки. Кожна партія представляє свої інтереси, які відрізняються від поглядів інших, але насправді більшість базуються на особистому лідерстві та міцних зв'язках з олігархами. Для того, щоб бути обраними, ці партії грали з девізами та заявами, які лежали між кількома ідеологічними дилемами, які десятиліттями формували український політичний дискурс: ставлення до радянського минулого та нинішні відносини з Росією, європейський вибір, національні та соціальні питання. Також, на сьогодні в Україні досі не сформувалось стабільне політичне управління, адже серед населення триває постійне політичне обурення, один з факторів якого є саме популізм.

Після кожної зміни політичної еліти українське суспільство стикається з новою хвилею обіцянок, що рідко підкріплюються реальними діями. Україна живе в умовах затяжної економічної нестабільності, низьких доходів, високої інфляції та зовнішньої загрози. У таких обставинах люди схильні підтримувати гучні обіцянки, однак швидко розчаровуються, коли резуль-

тати не відповідають очікуванням. Цей цикл надія – підтримка – розчарування – обурення відтворюється знову і знову, поглиблюючи кризу довіри до влади.

Механізм реалізації категорії популізм в життя виглядає наступним чином: популісти, які приходять до влади, здебільшого уникають складних системних реформ, натомість концентруються на медійно вигідних, але малоефективних ініціативах. У результаті у громадян виникає відчуття повторення політичного сценарію, в якому їх знову і знову вводять в оману. Приклади типових обіцянок на кожних виборах: «зниження тарифів на комунальні послуги», «підвищення пенсії», «підвищення зарплати вчителям та лікарям».

Найчастіше популісти намагаються показати прямий контакт народу до публічного управління. Створюються фіктивні опитування, які не мають жодної сили та ні на що не впливають. Щоб створити ілюзію прийняття політичних рішень народом. Популісти активно використовують соціальні мережі, спрощену мову, образність і емоційний тиск. Успіх політичного меседжу часто ґрунтується не на правдивості, а на вірусності. Унаслідок цього формуються викривлені уявлення про реальність, які згодом не витримують перевірки практикою. Знімаються підставні відео, де популіст відвідує спальні райони міста, які насичені старшим поколінням та починає символічні розмови з населення обіцяючи вирішити проблему «затопленого підвалу під їзду», що досить смішно виглядає, враховуючи що це політик високого рангу, який явно має інший напрям та спектр обов'язків. Таким чином, політичне обурення серед українців є закономірною реакцією на системне використання популізму, що підмінює зміст публічного управління його формою. Вирішення цієї проблеми можливе лише через посилення прозорості, розвитку політичної освіти, інституційного оновлення та підвищення політичної відповідальності.

Важливим, є також розвиток політичної освіти та підвищення культури. Низька політична освіченість громадян сприяє поширенню популістських ідей. Потрібно інтеграцію політичної освіти у навчальні програми шкіл та закладів вищої освіти, включаючи основи демократії, права людини й функціонування державних інституцій. Інформаційні кампанії мають пояснювати громадянам суть популізму і його ризики для суспільства. Сприяти зростанню активності організацій, які займаються політичною просвітою та підвищенням обізнаності населення. Зміцнення незалежності й ефективності державних інституцій є ще одним важливим аспектом запобігання популізму. Гарантувати незалежність судової влади, запобігаючи політичному тиску на суддів і забезпечуючи їх доброчесність і професійний розвиток. Підвищити ефективність правоохоронних органів у розслідуванні та запобіганні корупції. Створити умови для професійного зростання державних службовців і забезпечити їхню політичну нейтральність. Запроваджувати електронне урядування, яке надасть громадянам доступ до інформації про діяльність органів влади через онлайн-платформи. Організовувати регулярні громадські обговорення, щоб залучати громадян до процесу прийняття рішень та враховувати їхні думки при розробці політики. Впроваджувати механізми зворотного зв'язку, які забезпечать канали для подання скарг, пропозицій та коментарів щодо роботи органів влади. Реформа медіапростору

та протидія дезінформації також є ключовими аспектами. ЗМІ впливають на формування суспільної думки і можуть або сприяти поширенню популізму, або боротися з ним. Підтримувати незалежні ЗМІ, забезпечуючи їхню безпеку та захист від політичного тиску.

Висновки. Популісти в Україні, Європі та Сполучених Штатах схильні використовувати неправду, перебільшення та маніпуляції та є ідеологічними хамелеонами. Нарешті, популісти використовують кризи для мобілізації виборців. Крім того, важливо зазначити, що незважаючи на високу підтримку популізму в суспільстві, вона не визначається регіональними чи етнолінгвістичними відмінностями. Таким чином, феномен популізму як потенційна проблема для демократизації суспільства не буде посилюватися соціальними розколами такого роду. Як і в розвинутих демократіях, підтримка популізму в Україні зосереджена серед груп населення, які є найбільш економічно вразливими в контексті глобалізації та цифровізації, тобто людей, які живуть у невеликих містах, менш освічених, людей

похилого віку, молоді та з фінансовими проблемами. Саме тому, з популізмом потрібно боротися та викорінювати з нашого публічного управління. Для цього потрібно розвивати медіаграмотність населення шляхом навчання громадян критично оцінювати інформацію та розпізнавати фейки й маніпуляції. Створювати механізми для виявлення та спростування хибної інформації, що поширюється в медіа. Посилювати політичну відповідальність серед управлінців та осіб, які балотуються. Необхідно реформувати виборче законодавство, впровадивши прозорі методи фінансування партій і кандидатів, а також механізми відкликання депутатів, які не виконують свої обіцянки. Діяльність органів влади має бути більш прозорою, що передбачає регулярне оприлюднення звітів про виконання програм та доступ громадян до інформації про діяльність посадовців. Слід створити незалежні контролюючі органи для ефективної роботи антикорупційних інституцій та судової системи, які можуть притягати політиків до відповідальності за порушення закону.

Бібліографічний список:

1. Ben Stanley. The thin ideology of populism. *Journal of political ideologies*. 2008, Vol. 13(1), p. 95–110. ISSN: 1356-9317, 1469-9613
2. Judis John B. The Populist Explosion. How the Great Recession Transformed American and European Politics, New York, Columbia University Press. 2016. p. 182.
3. Mudde C. Populism in Europe: An Illiberal Democratic Response to Undemocratic Liberalism. *Government and Opposition*, Volume 56, Issue 4, October 2021, pp. 577–597. DOI: <https://doi.org/10.1017/gov.2021.15>
4. Mudde Cas and Cristóbal Rovira Kaltwasser, eds. *Populism in Europe and the Americas: Threat or corrective for democracy?* Cambridge University Press, 2012.
5. Kurt Weyland. Clarifying a Contested Concept: Populism in the Study of Latin American Politics. *Comparative Politics*. 2001. P 1–22. DOI: <https://doi.org/10.2307/422412>
6. Дем'яненко М. Морально-етичний аспект популізму. *Парадигма пізнання. Гуманітарні питання*. 2015. № 3 (6). URL: <http://naukajournal.org/index.php/Paradigma/article/view/480>.
7. Pappas Takis. Populism Emergent: A Framework for Analyzing its Contexts, Mechanics, and Outcomes. *European University Institute*, Florence, Italy. 2012. P 14.
8. Eatwell Roger. The Concept and Theory of Charismatic Leadership. *Totalitarian Movements and Political Religions*. 7(2). 2006. P. 141–56.
9. Luther K. R. Of Goals and Own Goals: A Case Study of Right-Wing Populist Party Strategy for and During Incumbency. *Party Politics*. 2011. 17(4) P. 453–70.

References:

1. Ben Stanley. (2008) The thin ideology of populism. *Journal of political ideologies*. Vol. 13(1), pp. 95–110.
2. John B. Judis. (2016) The populist Eplosion: How the Great Recession Transformed American and Euripean Polotics. 2016, p. 182.
3. Mudde C. (2021) Populism in Europe: An Illiberal Democratic Response to Undemocratic Liberalism. *Government and Opposition*, Vol. 56, Issue 4, pp. 577–597. DOI: <https://doi.org/10.1017/gov.2021.15>
4. Mudde C., Kaltwasser C. R. (Eds.). (2012) *Populism in Europe and the Americas: Threat or Corrective for Democracy?* Cambridge: Cambridge University. p. 483.
5. Kurt Weyland. (2001) Clarifying a Contested Concept: Populism in the Study of Latin American Politics. *Comparative Politics*, pp. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.2307/422412>
6. Demianenko M. (2015) Morarno-etychnyi aspekt populizmu [The moral and ethical aspect of populism]. *Paradyhma piznannia. Humanitarni pytannia*, vol. 3 (6). URL: <http://naukajournal.org/index.php/Paradigma/article/view/480>
7. Pappas Takis. (2012) Populism Emergent: A Framework for Analyzing its Contexts, Mechanics, and Outcomes. *European University Institute*, Florence, Italy. P. 14.
8. Eatwell Roger (2006) The Concept and Theory of Charismatic Leadership. *Totalitarian Movements and Political Religions*, vol. 7(2), pp. 141–56.
9. Luther K. R. (2011) Of Goals and Own Goals: A Case Study of Right-Wing Populist Party Strategy for and During Incumbency. *Party Politics*, vol. 17(4), pp. 453–70.

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025

УДК [338.43:336.5]:504.05(477)

JEL Q56, Q01, L23, R58, M11

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-23

Скорик М.О.

кандидат економічних наук, доцент,
заступник декана факультету податкової справи, обліку та аудиту
з наукової діяльності та міжнародних зв'язків,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3291-706X>

Maryna Skoryk
State Tax University

Мужайло Р.В.

здобувач ступеня доктора філософії з економіки,
аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7988-0438>

Ruslan Muzhailo
State Tax University

МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ: СИНЕРГІЯ ЦИРКУЛЯРНОСТІ, ESG-СТАНДАРТІВ І СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

MODEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: SYNERGY OF CIRCULARITY, ESG STANDARDS AND SOCIAL PARTNERSHIP

Анотація. У статті представлено концептуалізацію моделі сталого розвитку аграрного бізнесу, яка ґрунтується на синергійному поєднанні трьох ключових підходів: циркулярної економіки, ESG-стандартів і соціального партнерства. Акцентовано увагу на актуальності перегляду традиційної парадигми агровиробництва в умовах посилення екологічних, геоекономічних та соціокультурних викликів. Узагальнено наукові підходи до розуміння зазначених концептів, а також запропоновано компаративну характеристику їх фокусів, індикаторів, регуляторних основ і прикладів імплементації в агросекторі. Проведено GAP-аналіз, який дозволив виявити розриви між поточними практиками та еталонними вимогами щодо ESG-звітності, циркулярних процесів і соціальної взаємодії. Розроблено багаторівневу архітектуру інтегрованої моделі ESG–CE–SP, що включає інституційно-нормативний, корпоративно-управлінський та операційно-технологічний рівні. Визначено основні бар'єри реалізації моделі: фрагментарність нормативного поля, низький рівень стандартів звітності, слабка інституціоналізація партнерств. Обґрунтовано доцільність гармонізації управлінських практик аграрного сектору з положеннями Green Deal, Farm to Fork Strategy та іншими європейськими ініціативами. Запропонований підхід формує передумови для стійкої трансформації агропідприємств у посткризовий період.

Ключові слова: сталий розвиток, аграрний бізнес, циркулярна економіка, ESG, соціальне партнерство, бізнес-модель, аграрна політика, екосистемний підхід, післявоєнне відновлення, інституційне середовище.

Abstract. Introduction. In the context of aggravating climatic, social and institutional challenges, there is a growing need to rethink strategic models for the development of agribusiness. The integration of sustainable development principles into the production and management practices of agricultural enterprises is becoming particularly relevant. In this context, the circular economy, ESG-oriented standards and social partnership are considered key components of a new generation of business models that can ensure economic efficiency, environmental responsibility and social sustainability of the agricultural sector. **Purpose.** The purpose of the article is to conceptually substantiate a model for sustainable development of agribusiness based on a combination of circular economic instruments, ESG standards and social partnership. **Methods.** To achieve the set goal, a comparative analysis of scientific approaches to the interpretation of the concepts of ESG, circular economy and social partnership; methods of systemic generalization, classification and structural and functional modeling were used. Based on the conducted GAP analysis, gaps were identified between the current state of implementation of the relevant elements in the practice of agricultural enterprises and reference requirements. **Results.** As a result of the study, a three-component integrated model of sustainable development of agribusiness ESG–CE–SP was proposed, which covers: institutional and regulatory level (adaptation to the Green Deal, Farm to Fork Strategy, ESG reporting principles); corporate and management level (implementation of circular practices in strategic and operational management); operational and technological level (waste, energy efficiency, logistics, resource isolation). Generalized characteristics of each of the approaches are presented – focuses, indicators, examples of application. Key barriers to the implementation of the model in the Ukrainian agricultural sector are identified, in particular: regulatory fragmentation, weak institutionalization of partnerships, lack of unified reporting standards. **Conclusion.** The research conducted confirms that an effective model of sustainable development of an agricultural enterprise should be based on a comprehensive combination of the principles of circularity, environmental responsibility and social interaction. The proposed ESG–CE–SP model creates a methodological basis for the formation of a new architectonics of an agricultural business strategy that meets the challenges of modernity and international standards.

Keywords: sustainable development, agribusiness, circular economy, ESG, social partnership, business model, agrarian policy, ecosystem approach, post-war recovery, institutional environment.

Постановка проблеми. У контексті наростаючої поліфункціональності викликів глобального порядку денного, що супроводжується інтенсифікацією кліматичних, геоекономічних і соціокультурних ризиків, актуалізується потреба в інституціональному переосмисленні парадигм сталого аграрного виробництва, яке б інтегрувало сучасні цивілізаційні наративи циркулярної економіки, відповідального корпоративного управління (ESG) та соціального партнерства як імперативів трансформаційного зростання. У цих умовах агропідприємства постають не лише як суб'єкти господарювання, а як активні агенти соціоекологічної модернізації, здатні забезпечувати інклюзивну модель розвитку, що поєднує економічну результативність з екологічною збалансованістю та соціальною справедливістю. Водночас домінування фрагментарних управлінських підходів, відсутність уніфікованих стандартів оцінювання ESG-ефективності та недостатній рівень інституційного закріплення принципів циркулярності в національній аграрній політиці зумовлюють дисфункціональність існуючих моделей стратегування, обмежуючи можливості системного переходу до нової якості агровиробництва, заснованої на засадах зеленої трансформації. Це, у свою чергу, вимагає розробки комплексної методології формування адаптивних, проактивних і синергетично-зорієнтованих моделей сталого розвитку, які б об'єднували екосистемний підхід, ESG-критерії, циркулярні технології та соціальний капітал як взаємопов'язані детермінанти стійкості агропідприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях Т. Хан [1], С. Страпчука [4], С. В. Богдана [5], М. М. Ігнатенка, О. О. Красноручького та Н. П. Новака [6] висвітлено окремі аспекти адаптації аграрного бізнесу до викликів сталого розвитку та зеленої трансформації. Дослідження В. І. Кифяка і Р. В. Дубінського [7], О. І. Леми та співавт. [8], В. Оваденка [9], А. Д. Огієнка [10], О. С. Павленка [11] фокусуються на інституційних механізмах і соціально-економічній відповідальності. У працях О. Л. Попової, Л. Л. Панкратової [12] та П. І. Юхименка [14] акцентовано роль стратегічного бачення й інновацій у формуванні моделей розвитку аграрного сектору. Водночас бракує міждисциплінарної інтеграції цих підходів у комплексну управлінську рамку для адаптації агропідприємств до кліматичних та регуляторних викликів.

Мета статті. Метою дослідження є концептуалізація та моделювання міждисциплінарної системи сталого розвитку аграрного бізнесу, що ґрунтується на інтеграції екологічно ощадного ресурсокористування, індикаторів ESG-звітності та практик соціального партнерства як ключових складових корпоративної відповідальності у стратегічному контексті. Відповідно до сформульованої мети, основними завданнями дослідження є: ідентифікація теоретико-методологічних засад формування ESG-орієнтованих управлінських моделей; оцінювання соціальної активності підприємств як фактора сталого розвитку; розробка інтегрованої моделі синергії зазначених складових у межах адаптивної парадигми стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цивілізаційних трансформацій, що супроводжуються масштабними змінами у сфері кліматичної політики, ресурсного балансування та соціально-економічної відповідальності бізнесу, постає об'єктивна необхідність перегляду традиційної парадигми агровиробництва. Гло-

бальні виклики, зумовлені вичерпністю природних ресурсів, вразливістю агроєкосистем, зростанням соціальної нерівності та змінами у світових ланцюгах постачання, актуалізують концепт сталого розвитку як ключового напрямку довгострокового стратегічного мислення в аграрному секторі. У цьому контексті зростає науковий і практичний інтерес до моделей, які забезпечують баланс між економічною доцільністю, екологічною безпекою та соціальною інклюзивністю функціонування агропідприємств.

Одним із ключових елементів сучасної наукової дискусії є переосмислення змісту таких концептів, як ESG, циркулярна економіка та соціальне партнерство, які дедалі частіше розглядаються не ізольовано, а в їхній інтегративній взаємодії як основи нової управлінської парадигми. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) фокусується на екологічних та соціальних аспектах діяльності компаній у поєднанні з якістю корпоративного управління, і, як засвідчує сучасна література [3], є маркером не лише соціальної відповідальності, але й довгострокової економічної стійкості. Паралельно, парадигма циркулярної економіки виходить за межі утилізації відходів, формуючи цілісну модель ресурсоефективного виробництва на основі принципів повторного використання, регенерації та нульових втрат [1]. Водночас соціальне партнерство інтерпретується як механізм крос-секторальної взаємодії, який дозволяє узгоджувати інтереси агропідприємств, держави та місцевих громад, формуючи стійку соціальну архітектуру аграрного розвитку [9].

Перехід до інтегрованого сприйняття цих концептів формує передумови для їх узгодженого впровадження в аграрних системах. Інтеграція екологічного, соціального та управлінського вимірів у діяльність агропідприємств вимагає системного підходу, який дозволяє враховувати міжгалузеві зв'язки, екосистемні взаємодії, потреби зацікавлених сторін та стратегічні вектори розвитку. Як засвідчує аналіз сучасних підходів [7], успішність імплементації ESG-орієнтованої моделі залежить від здатності агропідприємства одночасно забезпечувати екологічну відповідальність, підтримувати соціальний капітал та формувати якісну систему управління змінами. Особливої актуальності ці процеси набувають у післякризовий період, коли агросектор розглядається як драйвер відновлення економіки та зміцнення територіальної стійкості. Зважаючи на багатовимірність проблематики сталого розвитку агропідприємств, доцільним є проведення порівняльного аналізу ключових концептів, що лежать в основі сучасної парадигми ESG-збалансованого агровиробництва. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати не лише унікальні ознаки кожної з концепцій, а й виявити точки їхньої потенційної синергії, що може бути використано для побудови комплексної інтеграційної моделі (табл. 1).

Зіставлення ключових концептів дозволяє зробити низку концептуальних висновків. По-перше, всі три підходи – ESG, циркулярність і соціальне партнерство – мають спільний цільовий вектор, зосереджений на підвищенні довгострокової стійкості агробізнесу через екологічну, соціальну та управлінську трансформацію. По-друге, незважаючи на різні фокуси (зовнішня звітність, ресурсна оптимізація чи соціальна взаємодія), всі вони передбачають участь стейкхолдерів, вимагають прозорих процедур та можуть бути взаємодоповнюючими у межах однієї управлінської моделі. По-третє, обмеження реалізації кожного з концептів частково

Таблиця 1

**Компаративна характеристика ESG, циркулярної економіки та соціального партнерства
в контексті сталого розвитку агробізнесу**

Критерій	Концепти сталого розвитку агропідприємств		
	ESG	циркулярна економіка	соціальне партнерство
Фокус концепції	корпоративна відповідальність та сталість управління	ресурсоощадне виробництво, повторне використання	взаємодія бізнесу, громади та держави
Головна мета	зменшення негативного впливу бізнесу, прозорість, відповідальність	мінімізація відходів, замкнений цикл ресурсів	соціальна стабільність, довіра, спільна вигода
Ключові індикатори/параметри	E – викиди, вода, енергія; S – права, умови праці; G – структура управління, прозорість	ефективність ресурсів, утилізація, регенерація, екодизайн	рівень залучення громад, партнерські проекти, корпоративна благодійність
Цільові стейкхолдери	інвестори, акціонери, державні регулятори	виробники, переробники, логістика, споживачі	місцеві громади, НУО, муніципалітети
Регуляторна основа (міжнародна)	GRI, SASB, TCFD, EU Taxonomy	Ellen MacArthur Foundation, EU CE Action Plan	ILO, UN Global Compact, Local2030
Приклади в агросекторі	нефінансова звітність, ESG-рейтинги	біогазові станції, агропереробка, агроіндустріальні парки	соціальні ініціативи «Агрокультури», співпраця з громадами
Обмеження/проблеми імплементації	високі витрати на звітність, недостатня стандартизація	недосконалі ринки вторсировини, потреба в інноваціях	слабкий рівень довіри, відсутність формалізованих механізмів
Потенціал інтеграції в агросфері	високий – як основа для прозорого управління та звітності	високий – через біоекономіку, аграрні відходи	високий – через територіальну прив'язаність агробізнесу

Джерело: складено авторами на основі дослідження [1]

нівельуються за умови їх об'єднання: наприклад, соціальне партнерство здатне підвищити рівень довіри до ESG-практик, а циркулярні процеси – забезпечити екологічну складову звітності. У підсумку, саме системне поєднання цих концепцій створює передумови для формування синергійної моделі сталого розвитку агропідприємств, що відповідає як національним викликам, так і глобальним стратегічним орієнтирам.

Виявлені у порівняльному аналізі спільні та взаємодоповнювані риси концептів ESG, циркулярної економіки та соціального партнерства формують теоретичне підґрунтя для розробки цілісної парадигми сталого розвитку агропідприємств. Проте для ефективної реалізації зазначених підходів на практиці необхідна наявність чітких інституційних рамок, які б формалізували їх зміст і закріпили на рівні стратегічних документів. Саме тому інституційне оформлення парадигми сталого аграрного розвитку набуває конкретних обрисів у стратегічних документах міжнародного рівня. Зокрема, Європейський зелений курс (EU Green Deal) визначає агросферу як один з ключових секторів декарбонізації економіки та переходу до циркулярної моделі. Програма “Farm to Fork Strategy” акцентує на сталості харчових систем, закликаючи до скорочення використання хімічних добрив, зниження викидів парникових газів і посилення прозорості ланцюгів постачання. Водночас “EU Bioeconomy Strategy” визначає біоекономіку як довгострокову альтернативу ресурсозатратному виробництву, наголошуючи на розвитку відновлюваних біоресурсів, інноваційних агропрактик та регіонального партнерства. Зазначені документи формують базу для національного адаптаційного курсу, який має бути врахований при проектуванні управлінських моделей сталого розвитку аграрного бізнесу в Україні.

Попри наявність розвинутого концептуального підґрунтя та нормативно-стратегічної бази на міжнародному

рівні, практична імплементація принципів ESG, циркулярної економіки та соціального партнерства в аграрному секторі України стикається з низкою суттєвих ускладнень, що зумовлює необхідність глибокої ідентифікації як об'єктивних детермінант, так і системних бар'єрів їхньої інтеграції. Такий аналіз є критично важливим для обґрунтування реалістичних управлінських рішень та розробки адаптивної моделі сталого розвитку агропідприємств з урахуванням внутрішнього контексту і глобальних викликів.

Передусім, доцільно зосередити увагу на комплексі інституційних, правових, управлінських і фінансових чинників, які формують первинне середовище впровадження принципів сталого розвитку в агросфері. Інституційні детермінанти відіграють ключову роль у забезпеченні умов для реалізації інтегрованої моделі сталого розвитку. Станом на сьогодні, в Україні простежується фрагментарність регуляторного середовища у сфері сталого аграрного виробництва, відсутність єдиного правового підходу до впровадження ESG-звітності, циркулярних практик та системи соціальної відповідальності на рівні аграрних підприємств. Існуючі нормативні акти часто носять декларативний характер або не мають реальних механізмів імплементації, що ускладнює їх адаптацію до умов мікроекономічного середовища агробізнесу.

З управлінського боку проблематика полягає у низькому рівні внутрішньої інституціоналізації ESG-підходів у корпоративному управлінні агропідприємств. Нерідко відсутні відповідні структурні підрозділи, політики сталого розвитку, внутрішні регламенти чи процедури оцінки екологічного та соціального впливу діяльності. Крім того, спостерігається недостатній рівень підготовки управлінського персоналу до роботи в умовах ESG-орієнтованої моделі, обмежений доступ до фахових знань, навчальних програм і сертифікацій.

Фінансовий вимір інтеграції ESG, циркулярності та партнерських механізмів також залишається проблемним. Аграрні підприємства часто обмежені у доступі до довгострокового інвестиційного капіталу, зокрема до «зеленого» фінансування, інструментів сталих облігацій, пільгового кредитування, механізмів ESG-фінансування від міжнародних інституцій. Залучення таких ресурсів ускладнюється низькою кредитною історією, високими ризиками галузі та відсутністю чітко сформульованої нефінансової звітності, що є передумовою для оцінки інвестиційної привабливості за критеріями ESG.

З метою формалізації виявлених обмежень та розривів між теоретично бажаним станом і реальною практикою доцільним є проведення умовного GAP-аналізу, що дозволяє зіставити поточний стан системи управління сталим розвитком в агросекторі України із бажаним (еталонним) станом, який формується на основі міжнародних стандартів. Поточний стан характеризується низьким рівнем охоплення аграрних підприємств процедурами ESG-звітності; обмеженим використанням циркулярних технологій у сільськогосподарському виробництві; відсутністю системного соціального діалогу між бізнесом, громадою та місцевими органами влади. У той же час еталонна модель передбачає наявність формалізованих процедур і стандартів сталого управління, регулярне публічне розкриття нефінансової інформації, запровадження індикаторного моніторингу, функціонування інститутів партнерства на територіальному рівні. Саме цей розрив – між нормативно обґрунтованими підходами і реальним рівнем їх вкоріненості в практику – й виступає ключовим викликом для проєктування інтегрованої синергійної моделі сталого розвитку аграрного бізнесу.

З метою структурованого представлення виявлених обмежень та суперечностей, що виникають у процесі інтеграції ESG-підходів, циркулярних практик і соціального партнерства в діяльність агропідприємств, доцільним є візуалізація результатів GAP-аналізу (табл. 2).

Такий підхід дозволяє не лише зіставити поточний та бажаний стани, але й чітко ідентифікувати ключові розриви, які потребують управлінського реагування та інституційного втручання.

На основі проведеного GAP-аналізу можна зробити низку важливих висновків, які мають суттєве значення для подальшого моделювання системи сталого розвитку. По-перше, інтеграція ESG-підходів залишається на початковому етапі та здебільшого носить декларативний характер, не будучи підкріпленою ані політиками, ані процедурами звітності. По-друге, циркулярні практики є фрагментарними, а їх поширення зосереджене переважно серед великого бізнесу, що вказує на обмежену доступність відповідних технологій та фінансування для дрібних і середніх агровиробників. По-третє, соціальне партнерство не набула належного рівня інституціоналізації – воно часто реалізується у вигляді розрізнених ініціатив, а не як системна взаємодія із зацікавленими сторонами.

Виявлені розриви підтверджують необхідність переходу до нової управлінської моделі, яка б забезпечувала не просто координацію, а саме синергію між ключовими складовими сталого розвитку. Така модель має враховувати не лише внутрішні бар'єри, а й потенціал для зовнішньої інституційної підтримки, зокрема через євроінтеграційні механізми, екосистеми інновацій та міжсекторальні платформи сталого зростання.

Поряд із виявленням внутрішніх обмежень, не менш важливим є аналіз конфігурації ключових стейкхолдерів, що взаємодіють у процесі реалізації моделей сталого розвитку. У межах дослідження було здійснено умовне картування ключових стейкхолдерів, що мають безпосередній або опосередкований вплив на реалізацію моделей сталого розвитку в агропідприємствах. До них належать: власники/акціонери – зацікавлені у зростанні довгострокової капіталізації бізнесу та зниженні ризиків; інвестори – орієнтовані на прозору ESG-звітність та

Таблиця 2

GAP-аналіз впровадження ESG, циркулярної економіки та соціального партнерства в агропідприємствах України

Компонент моделі сталого розвитку	Концепти сталого розвитку агропідприємств		GAP-розрив
	поточний стан	бажаний (еталонний) стан	
ESG-звітність	спорадичне розкриття екологічної та соціальної інформації в окремих компаніях	системна нефінансова звітність відповідно до GRI, SASB або TCFD	відсутність стандартизації, слабка прозорість, низька культура звітності
Циркулярні практики	часткове використання (біогаз, компостування) на великих підприємствах	впровадження циклічних бізнес-моделей, повторне використання ресурсів, мінімізація відходів	брак технологій, недоступність фінансування, слабка логістика вторресурсів
Соціальне партнерство	непостійні ініціативи, часто – у форматі благодійності	формалізовані партнерства з громадами, участь у місцевому самоврядуванні, трисекторальна взаємодія	відсутність механізмів участі, низький рівень залучення громад
Фінансування сталих рішень	обмежений доступ до «зелених» інвестицій, кредитування з високими ставками	доступ до ESG-фінансів, субсидій, грантів, зелених облігацій	низька кредитоспроможність, нестача ESG-звітів, слабка інвестпривабливість
Інституційне забезпечення	розпорошені нормативні документи, відсутність єдиного регулювання	комплексна законодавча база щодо сталого агровиробництва	фрагментарність законодавства, слабка узгодженість із міжнародними стандартами
Корпоративне управління	ESG-підходи не інтегровані в систему стратегічного управління	інституціоналізація ESG як елементу корпоративної культури та довгострокового планування	відсутність політик сталого розвитку, низький рівень підготовки управлінців

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення емпіричних спостережень і стратегічних документів ЄС (EU Green Deal, Farm to Fork, EU Bioeconomy Strategy), а також відкритих звітів провідних агрокомпаній України.

відповідність екологічним критеріям; державні органи – реалізують політики екологічного оподаткування, субсидування сталих технологій та регуляторного нагляду; місцеві громади – прагнуть соціальної безпеки, участі у прийнятті рішень, підтримки локальних ініціатив; працівники агропідприємств – очікують гідних умов праці, соціального захисту, професійного розвитку; екологічні НУО та освітні інститути – виконують функції нагляду, моніторингу та формування свідомості сталого розвитку.

Розбіжності в інтересах зазначених акторів формують потенційні конфлікти або, навпаки, точки синергії, які необхідно враховувати при побудові управлінської моделі. Саме ефективна комунікація між цими стейкхолдерами та формалізація механізмів їх взаємодії є запорукою результативного функціонування системи сталого розвитку.

Отже, виявлені інституційні та фінансово-організаційні бар'єри, поглиблені розриви між нормативною та фактичною практикою, а також суперечності у системі взаємодії стейкхолдерів визначають потребу у створенні цілісної інтегрованої моделі, яка забезпечувала б синергію ESG-індикаторів, циркулярних рішень і соціального партнерства у межах стратегічного управління агропідприємствами.

Враховуючи виявлені розриви між нормативно визначеним баченням сталого розвитку аграрного бізнесу та реальними управлінськими практиками вітчизняних агропідприємств, виникає необхідність у створенні цілісної, адаптивної та функціонально узгодженої моделі, яка б забезпечувала не просто імплементацію окремих інструментів, а їх стратегічну інтеграцію в межах єдиної парадигми розвитку.

Запропонована авторська інтегрована модель сталого розвитку агропідприємств базується на принципах системного підходу, синергії між трьома ключовими компонентами (ESG-індикатори, циркулярні процеси, соціальне партнерство) та адаптивності до інституційного контексту аграрного сектору України. Модель пред-

ставлена як структурно-функціональна система з чітко виокремленими елементами, зв'язками та механізмами впливу, що функціонують у взаємодії із зовнішнім середовищем (рис. 1).

Модель побудована у вигляді тристоронньої інтеграційної платформи, в якій кожна зі складових виконує як автономну, так і інтегративну функцію. Її основу формують такі блоки:

1. ESG-компонент – охоплює екологічні (вуглецевий слід, водний баланс, енергоспоживання), соціальні (умови праці, гендерна рівність, вплив на громаду) та управлінські індикатори (прозорість, підзвітність, антикорупційні механізми). Цей блок виступає механізмом вимірювання та управління впливом діяльності агропідприємства на стейкхолдерів.

2. Циркулярний компонент (CE) – охоплює виробничі практики, засновані на принципах зниження витрат ресурсів, повторного використання, утилізації відходів, біотехнологічних інновацій. Цей блок формує ресурсну ефективність і є джерелом екологічної стійкості.

3. Блок соціального партнерства – передбачає налагодження сталого діалогу з місцевими громадами, державними структурами, неурядовими організаціями та іншими зацікавленими сторонами, а також спільне формування цінностей і рішень. Він забезпечує соціальну легітимність і зміцнює зв'язок агробізнесу з територіями присутності.

Особливістю моделі є наявність синергійних зв'язків між вказаними блоками. Зокрема:

- ESG-звітність стимулює впровадження циркулярних практик як доказової бази екологічної відповідальності;
- реалізація циркулярних рішень підвищує довіру громад та покращує соціальний імідж підприємства;
- соціальне партнерство відкриває нові канали зворотного зв'язку, що дозволяє точніше адаптувати ESG-стратегію до потреб середовища;

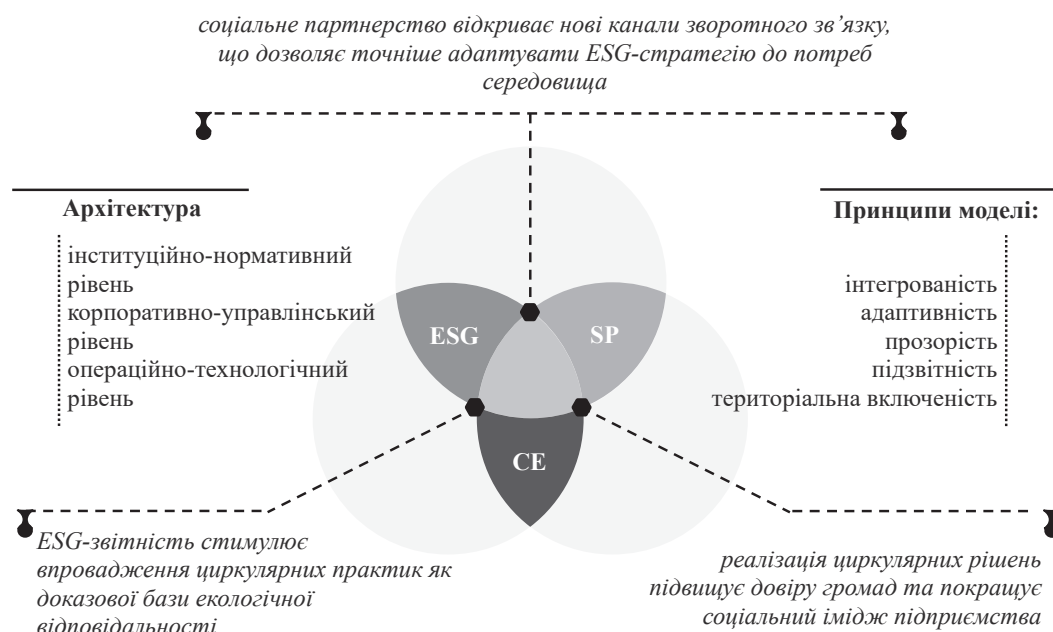


Рис. 1. Інтегрована модель сталого розвитку агробізнесу на основі синергії циркулярності (CE), ESG-стандартів і соціального партнерства (SP)

Джерело: розроблено авторами

– взаємодія всіх блоків унеможливує домінування «імітаційних» підходів (наприклад, ESG без реальних змін), сприяючи системності трансформації.

Унікальність запропонованої моделі полягає не лише в поєднанні трьох змістових блоків (ESG, CE, SP), а у системній конфігурації їхнього взаємозв'язку, що дозволяє реалізувати мультивекторний підхід до трансформації агропідприємств у напрямку сталого розвитку. Модель не функціонує у форматі вертикальної ієрархії чи лінійного впровадження – навпаки, вона побудована за принципом горизонтальної взаємодії та зворотного зв'язку між компонентами, кожен з яких, з одного боку, виконує окрему функцію, а з іншого – є умовою ефективності інших.

На відміну від традиційних підходів, що розглядають екологічну трансформацію, соціальну відповідальність або прозорість управління як автономні стратегії, модель ESG-CE-SP формує ефект синергії, при якому взаємодія між блоками створює додаткову цінність, недосяжну при їх ізольованому використанні.

Крім того, архітектура моделі, що включає інституційно-нормативний, корпоративно-управлінський та операційно-технологічний рівні, дозволяє охопити як стратегічні, так і практичні аспекти сталого розвитку. Це забезпечує мультифункціональність моделі, адже вона однаково може використовуватись як: 1) фреймворк для політики державного стимулювання (на інституційному рівні); 2) матриця стратегічного планування для керівництва підприємств (на управлінському рівні); 3) алгоритм технологічної трансформації виробництва (на операційному рівні).

Отже, модель ESG-CE-SP є інноваційною управлінською конструкцією, яка дозволяє забезпечити не лише відповідність глобальним стандартам сталого розвитку, але й створити додану вартість для підприємств, територій та суспільства загалом. Її імплементація в українському аграрному секторі може стати базою для нової хвилі трансформації бізнесу – від екологічно вразливого до соціально відповідального та економічно стійкого.

З огляду на запропоновану інтегровану модель ESG-CE-SP, що поєднує елементи екологічно орієнтованого управління, циркулярного ресурсокористування та інституціоналізованого соціального партнерства, важливим етапом є розробка практичних рекомендацій щодо її впровадження в умовах трансформаційного періоду аграрного сектору України. Комплексний характер моделі обумовлює необхідність її впровадження не тільки на рівні окремих підприємств, а й через систему організаційно-управлінських, інституційних і політичних важелів, які здатні забезпечити створення сприятливого середовища для її функціонування.

Одним із першочергових напрямів є формування єдиної нормативно-правової рамки для підтримки сталого аграрного розвитку, що повинна містити стандарти

ESG-звітності, стимули для впровадження циркулярних технологій (зелені кредити, гранти, податкові пільги) та формалізовані механізми соціального діалогу між бізнесом, громадою та органами влади.

На організаційно-управлінському рівні доцільно:

– по-перше, створити інститути відповідальні за сталий розвиток у структурі аграрного міністерства (наприклад, відділ ESG-координації або Центр циркулярних агроінновацій);

– по-друге, підтримати розвиток публічно-приватного партнерства у сфері сільського господарства шляхом створення локальних кластерів і хабів сталості;

– по-третє, впровадити державні програми підтримки адаптації малого та середнього агробізнесу до вимог ESG, включаючи освітні ініціативи, консультаційні платформи та «м'які» інструменти саморегулювання (індекси доброчесності, добровільні кодекси поведінки).

На політичному рівні актуальним є інтегрування цілей сталого аграрного розвитку в загальнодержавні стратегії відновлення, зокрема в розділі Плану післявоєнного відновлення України, Стратегії з продовольчої безпеки, кліматичної політики та регіонального розвитку.

Імплементація моделі ESG-CE-SP передбачає відповідальну участь усіх ключових акторів, для яких доцільно сформулювати окремі рекомендації:

– аграрний бізнес має розробити внутрішні ESG-політики, адаптувати виробничі цикли до принципів циркулярності (наприклад, впровадження систем збирання та переробки відходів, використання біогазових установок), ініціювати створення локальних соціальних проєктів разом із громадами;

– уряд повинен забезпечити фінансові та регуляторні стимули для бізнесу, який обирає сталу трансформацію, а також розробити національний стандарт публічної ESG-звітності в агросекторі з урахуванням європейських норм;

– громадянське суспільство – через участь у прийнятті рішень, локальних аудитах, громадських обговореннях і розбудову соціального капіталу – має відігравати роль зовнішнього контролера, але водночас і конструктивного партнера у формуванні стратегій місцевого розвитку.

Висновки. Проведене дослідження дозволило здійснити теоретико-методологічну концептуалізацію моделі сталого розвитку агропідприємств, що базується на синергійному поєднанні трьох взаємопов'язаних компонентів: екологічно орієнтованого ресурсокористування на засадах циркулярної економіки, стандартів ESG-звітності як інструменту прозорого управління, а також соціального партнерства як механізму формування соціальної легітимності агробізнесу. Інтеграція цих складових у межах єдиної структурно-функціональної платформи забезпечує системність, адаптивність і результативність трансформаційних процесів у сільськогосподарському виробництві.

Бібліографічний список:

1. Khan T. Circular-ESG Model for Regenerative Transition. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16177549>
2. Muzhailo R. Transformation of business models of agricultural holdings on the basis of the circular economy. *Економіка розвитку систем*. 2024. Том 6. № 1. С. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-1>
3. Skoryk M. Conceptual framework for sustainable development of rural areas. *Економіка розвитку систем*. 2024. Том 6. № 1. С. 95–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-14>
4. Strapchuk S. Sustainable development of agricultural enterprises: economic dimension. *Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Region*. 2021. Vol. 3. P. 12–19. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-3\(111\)](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-3(111))
5. Богдан С. В. Економічна безпека агробізнесу в умовах зеленого курсу та цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-23>

6. Ігнатенко М. М., Красноручий О. О., Новак Н. П. Удосконалення інститутів та адміністрування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.13>
7. Кифяк В. І., Дубінський Р. В. Інституційна система сталого розвитку аграрного сектора: механізм адаптації в умовах флуктуацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31>
8. Лема О. І., Матковський О. А., Коваль О. Р., Сярий І. В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 289–296. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.289>
9. Оваденко В. Теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності в агробізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 275–281. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>
10. Огіснюк А. Д. Теоретико-методичне забезпечення оцінки сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 303–307. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-53>
11. Павленко О. С. Сталий розвиток агробізнесу в концепції зеленої економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-14>
12. Попова О. Л., Панкратова Л. Л. Зелена архітектура САП ЄС: орієнтири для розбудови при повоєнному відновленні України. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 78–96. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.078>
13. Скорик М. О. Європейський досвід забезпечення сталого економічного розвитку сільських територій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 195–202. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29>
14. Юхименко П. І. Зміна парадигми розвитку агропідприємств на основі технологій Індустрії 5.0. *Економіка та управління АПК*. 2024. Вип. 1. С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-110-118>

References:

1. Khan T. (2024) Circular-ESG Model for Regenerative Transition. *Sustainability*, vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/sul6177549>
2. Muzhailo R. (2024) Transformation of business models of agricultural holdings on the basis of the circular economy. *Ekonomika rozvytku system – Economics of Systems Development*, vol. 6(1), pp. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-1>
3. Skoryk M. (2024) Conceptual framework for sustainable development of rural areas. *Ekonomika rozvytku system – Economics of Systems Development*, vol. 6(1), pp. 95–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-14>
4. Strapchuk S. (2021) Sustainable development of agricultural enterprises: economic dimension. *Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Region*, vol. 3, pp. 12–19. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-3\(111\)](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-3(111))
5. Bohdan S. V. (2024) Ekonomichna bezpeka ahrobiznesu v umovakh zelenoho kursu ta tsyfrovoy transformatsii [Economic security of agribusiness in the context of the Green Deal and digital transformation]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, no. 1(10), pp. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-23>
6. Ihnatenko M. M., Krasnorutskiy O. O., Novak N. P. (2024) Udoskonalennia instytutiv ta administruvannya sotsialnoi vidpovidalnosti ahrarykh pidpriemstv [Improving institutions and administration of social responsibility of agricultural enterprises]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 24, pp. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.13>
7. Kifiak V. I., Dubinskyi R. V. (2024) Instytutsiina systema staloho rozvytku ahrarynogo sektora: mekhanizm adaptatsii v umovakh fluktuatsii [Institutional system of sustainable development of the agrarian sector: adaptation mechanism in conditions of fluctuations]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy*, no. 1(48), pp. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31>
8. Lema O. I., Matkovskiy O. A., Koval O. R., Siaryi I. V. (2023) Stalyi rozvytok ahrarykh pidpriemstv v Ukraini [Sustainable development of agricultural enterprises in Ukraine]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, no. 2(9), pp. 289–296. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.289>
9. Ovadenko V. (2024) Teoretychni zasady formuvannya korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v ahrobiznesi [Theoretical foundations for the formation of corporate social responsibility in agribusiness]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhnikiy – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9(3), pp. 275–281. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>
10. Ohienko A. D. (2024) Teoretyko-metodychne zabezpechennia otsinky staloho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Theoretical and methodological support for assessing the sustainable development of agricultural enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhnikiy – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9(3), pp. 303–307. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-53>
11. Pavlenko O. S. (2023) Stalyi rozvytok ahrobiznesu v kontseptsii zelenoi ekonomiky [Sustainable development of agribusiness in the concept of green economy]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, no. 39, pp. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-14>
12. Popova O. L., Pankratova L. L. (2023) Zelena arkhitektura SAP YeS: oriientyry dlia rozbudovy pry povojennomu vidnovlenni Ukrainy [Green architecture of the EU CAP: guidelines for recovery-oriented development in post-war Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no. 8, pp. 78–96. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.078>
13. Skoryk M. O. (2024) Yevropeiskiy dosvid zabezpechennia staloho ekonomichnoho rozvytku silskykh terytorii [European experience in ensuring sustainable economic development of rural areas]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy*, no. 3(50), pp. 195–202. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29>
14. Yukhymenko P. I. (2024) Zmina paradyhmy rozvytku ahropidpriemstv na osnovi tekhnolohii Industrii 5.0 [Paradigm shift in the development of agro-enterprises based on Industry 5.0 technologies]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economy and Management of the Agro-Industrial Complex*, no. 1, pp. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-110-118>

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025

УДК 336.26+339.7:339.92

JEL F63, F65, G3, H21

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-24

Теплова Л.І.

аспірант,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1437-1369>

Liudmyla Teplova

Uzhhorod National University

МІЖНАРОДНА ПОДАТКОВА КОНКУРЕНЦІЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ НА СТАБІЛЬНІСТЬ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

INTERNATIONAL TAX COMPETITION: ESSENCE AND FEATURES OF IMPACT ON THE STABILITY OF THE WORLD ECONOMY

Анотація. У статті досліджено феномен міжнародної податкової конкуренції як чинника впливу на глобальні економічні процеси. Виокремлено теоретичні підходи до визначення поняття міжнародної податкової конкуренції, її форми, інструменти та наслідки в умовах глобалізації. Запропоновано авторське визначення терміну «міжнародна податкова конкуренція», що враховує сучасні інновації та інструментарій. Обґрунтовано, що податкова конкуренція, з одного боку, стимулює держави до реформування національних податкових систем, з іншого – створює ризики «перегони донизу» та зменшення податкових надходжень, що впливає на стабільність світової економіки. Виокремлено міжнародні ініціативи з протидії шкідливій податковій конкуренції, зокрема BEPS, та зроблено висновки щодо необхідності балансування між залученням інвестицій і забезпеченням фіскальної сталості.

Ключові слова: податкова конкуренція, глобалізація, податкові системи, стабільність економіки, інвестиції, економічне зростання, світова економіка, країна.

Abstract. Introduction. In today's globalized economy, international tax competition has become a significant factor shaping the stability of national and global economic systems. Tax policy, under increasing pressure from capital mobility and digitalization, is undergoing transformative change as countries compete for mobile production factors through tax incentives and reduced corporate tax rates. **Purpose.** This article aims to examine international tax competition as a phenomenon affecting global economic stability, to identify its forms and instruments, and to analyze both the benefits and risks it poses for national fiscal systems. The study also investigates current international initiatives aimed at combating harmful tax competition, particularly within the OECD framework. The research employs a combination of general scientific methods (literature review, comparative analysis, synthesis) and specific tools (case study analysis, examination of tax competitiveness indices, and statistical evaluation of corporate tax rates across OECD countries and beyond). **Results.** The study reveals that tax competition has both positive effects, such as stimulating tax reform, attracting investment, and enhancing economic growth, and negative consequences, including tax base erosion, inequality, and downward fiscal pressure. An author's definition of the term "international tax competition" is proposed, which takes into account modern innovations and tools. It also highlights that countries like Ireland and Hungary have benefited from competitive tax regimes, while new initiatives such as OECD's Pillar 2 seek to curtail aggressive tax strategies by imposing a global minimum tax of 15% for large multinationals. The role of the International Tax Competitiveness Index is considered in evaluating national tax systems. **Conclusion.** International tax competition is a complex, multidimensional process that requires coordinated global responses. The implementation of Pillar 2 may serve as a turning point, limiting harmful practices while preserving fiscal sovereignty. For developing and transition economies, the challenge lies in finding a balance between maintaining investment appeal and safeguarding long-term fiscal sustainability.

Keywords: tax competition, globalisation, tax systems, economic stability, investment, economic growth, global economy, country.

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому світі податкова конкуренція набула масштабного впливу на економічні процеси, формуючи нові виклики для держав у сфері фіскальної політики. Її вплив на стабільність світової економіки виявляється через стимулювання податкових реформ, трансформацію податкового навантаження та зміщення інвестиційних потоків. Метою цієї статті є дослідження сутності міжнародної податкової конкуренції, аналіз її впливу на економічну стабільність та виявлення ролі міжнародних інституцій у протидії шкідливим проявам цієї конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжні вчені С. Джеймс [1], М. Гйорц [2], Д. Вілсон [3], Д. Слемрод [4] одні із провідних економістів, які теоретично обґрунтували поняття податкової конкуренції у сучасній економічній науці. Також вагомий внесок у дослідженні аспекту податкової конкуренції зробила українська вчена

І. Педь [5]. У Звіті OECD (1998) [6] Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD) вперше систематизує поняття податкової конкуренції. На нашу думку окремі аспекти поставлених проблем потребують вивчення та аналізу з точки зору впливу міжнародної податкової конкуренції на світову економіку.

Мета статті. Метою статті є дослідження міжнародної податкової конкуренції як фактору, що формує середовище глобальної економічної стабільності, визначення її проявів, переваг і загроз, а також аналіз міжнародних ініціатив, спрямованих на боротьбу з її шкідливими формами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізація створила умови для стрімкого розвитку податкової конкуренції. Зростаюча мобільність капіталу, розвиток електронної торгівлі, спрощення фінансових транзакцій та інвестицій спричинили посилення суперництва

між країнами за податкову базу. Податковий демпінг, як форма агресивної конкуренції, полягає у встановленні надто низьких ставок для залучення іноземного капіталу. Це створює загрозу «перегонів донизу», коли країни знижують ставки оподаткування до фіскально небезпечного рівня, втрачаючи податкові надходження. Податкова конкуренція має як позитивні, так і негативні наслідки. Серед переваг – стимулювання економічного зростання, вдосконалення податкової політики, залучення інвестицій. Водночас існують суттєві ризики: скорочення бюджетних доходів, зростання нерівності, перерозподіл податкового тягаря на менш мобільні фактори (заробітна плата, споживання), підрив фіскальної автономії країн.

Термін «міжнародна податкова конкуренція» трактується як суперництво між країнами за залучення мобільних факторів виробництва, капіталу та високодоходних компаній шляхом встановлення вигідних умов оподаткування. Це поняття має як позитивні, так і негативні конотації у науковій літературі. На думку Д. Мітчелла, податкова конкуренція виникає тоді, коли суб'єкти господарювання мають можливість переміщати капітал та робочу силу до юрисдикцій з нижчим рівнем оподаткування. С. Джеймс трактує її як суперництво між податковими системами за економічну активність підприємств і фізичних осіб [1]. Водночас, згідно з аналітичним виданням Deutsche Bank «Монітор ЄС», що спеціалізується на аналізі політичного, економічного та монетарного розвитку розширеного Європейського Союзу, податкова конкуренція розглядається як динамічний процес, що сприяє підвищенню ефективності оподаткування через оптимізацію співвідношення між витратами та вигодами [2]. Узагальнене визначення міжнародної податкової конкуренції подає І. Педь, розглядаючи її як суперництво між державами за мобільні фактори виробництва та податкову базу шляхом використання інструментів оподаткування. Така конкуренція зумовлюється зростаючою взаємозалежністю податкових систем в умовах міжнародної мобільності економічних ресурсів та відсутністю узгоджених дій між країнами у процесі встановлення податкових правил [5].

Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD) вважає податкову конкуренцію проблемною тоді, коли вона спричиняє «шкідливу податкову практику» (harmful tax practices) або веде до «знищення податкової бази» (base erosion) та «переміщення прибутку» (profit shifting) [6]. Звіт OECD (1998) вперше систематизував поняття «шкідливої податкової конкуренції», визначивши її як практику, що підриває податкову базу інших країн через непрозорі режими та податкові гавані.

Деякі вчені розглядають міжнародну податкову конкуренцію як інструмент підвищення ефективності податкової системи: 1) країни знижують податки, щоб зробити національні юрисдикції привабливими; 2) це стимулює інвестиції та економічне зростання; 3) створює «ефект Тібу» (voting with feet), коли платники обирають найвигідніші юрисдикції [3].

Інші дослідники вважають податкову конкуренцію шкідливою формою взаємодії, яка веде до: «перегонів донизу» (race to the bottom), втрати доходів бюджету, дисбалансів між країнами з різними рівнями розвитку [4].

Також можна стверджувати, що у сучасній науці міжнародна податкова конкуренція трактується мультидисциплінарно – як фінансово-економічне, політичне, правове і геоелектронічне явище, що може мати

подвійні наслідки: сприяти розвитку або поглиблювати глобальну податкову нерівність.

На нашу думку, міжнародну податкову конкуренцію слід розглядати як процес, у якому країни змагаються за залучення мобільних капіталів та транснаціональних корпорацій шляхом встановлення привабливих податкових умов, що включає зниження ставок податку на прибуток, надання податкових пільг та створення спеціальних режимів оподаткування.

Досліджуючи феномен міжнародної податкової конкуренції як чинника впливу на глобальні економічні процеси додаткової уваги потребують інструменти оцінювання здатності податкових систем країн до залучення капіталу та підтримки фіскальної ефективності. Одним із важливих інструментів є Індекс податкової конкурентоспроможності (International Tax Competitiveness Index), який щороку публікується Tax Foundation. ІТСІ оцінює податкові системи країн ОЕСР за двома ключовими критеріями: конкурентоспроможність (низькі граничні ставки) та нейтральність (відсутність спотворень у податковому законодавстві). Індекс враховує понад 40 змінних, включаючи корпоративні податки, податки на доходи фізичних осіб, споживчі податки, податки на майно та правила оподаткування транснаціональних прибутків. У 2024 році перші позиції в рейтингу зайняли країни, податкові системи яких поєднують низьке податкове навантаження з простотою адміністрування. Зокрема, Естонія вже кілька років поспіль очолює рейтинг завдяки прозорій системі оподаткування, відсутності податку на нерозподілений прибуток підприємств та зручній процедурі звітності. Латвія та Нова Зеландія, що займають друге та третє місця відповідно, також демонструють конкурентні податкові режими, які орієнтовані на підтримку підприємництва та іноземних інвестицій (див. табл. 1).

Таблиця 1
Країни з найвищими позиціями рейтингу (ІТСІ)

Місце	Країна	Загальний бал	Примітка
1	Естонія	100,0	Лідер рейтингу завдяки простій системі оподаткування: податок на прибуток корпорацій застосовується лише до розподіленого прибутку, плоский податок на доходи фізичних осіб, податок на майно лише на вартість землі та територіальна система оподаткування.
2	Латвія	92,2	Подібна до Естонії система оподаткування, що сприяє високій конкурентоспроможності.
3	Нова Зеландія	84,2	Відсутність податків на спадщину, майнові трансакції, активи, приріст капіталу та фінансові операції; широка база ПДВ.
4	Швейцарія	83,6	Висока конкурентоспроможність завдяки сприятливим умовам для інвестицій та широкій мережі податкових угод.

Джерело: складено автором за даними [7]

Для США, що посідає 18 місце, загальний бал податкової конкурентоспроможності є дещо нижчим – 66,5, що зумовлено складністю податкового законодавства попри зниження ставок унаслідок податкової реформи 2017 року. У той же час Україна не є членом ОЕСР і тому не включена до офіційного рейтингу ITCI. Однак, за наявними даними, ефективна ставка податку на прибуток становить 18%, а система оподаткування характеризується середнім рівнем складності та прозорості. Це дозволяє припустити, що Україна могла б займати середні позиції в рейтингу, подібно до Польщі (31 місце).

Інші країни, такі як Угорщина (7 місце) та Чехія (8 місце), також демонструють високі позиції завдяки конкурентоспроможним податковим системам.

Країни, які опинилися внизу рейтингу (див. табл. 2), мають: 1) високі податкові ставки, що демотивують інвесторів; 2) складні та запутані системи пільг; 3) неефективну структуру оподаткування, яка негативно впливає на економічну активність та спричиняє тінізацію та офшоризацію економіки. До них відноситься Франція, Італія та Колумбія.

Отже, позиція країни в міжнародному рейтингу податкової конкурентоспроможності є важливим маркером її привабливості для інвесторів, а також індикатором того, наскільки збалансовано побудована її податкова політика в умовах глобалізації.

Вочевидь, диференціація ефективного податкового навантаження на капітал серед держав-членів Європейського Союзу безпосередньо впливає на рівень їх податкової конкурентоспроможності. Дані Eurostat та ОЕСР свідчать про значну різницю в підходах до оподаткування капіталу. Одним із найвідоміших прикладів юрисдикцій з ліберальним податковим режимом є Ірландія, де ефективна ставка податку на прибуток корпорацій становить 12,5%. Така податкова політика дозволила країні стати однією з найбільших європейських платформ для транснаціональних компаній. Подібну стратегію застосовує і Угорщина, де діє найнижча корпоративна ставка серед усіх країн ЄС – 9%. Це зробило її привабливою для іноземних інвестицій, особливо в промисловому та фінансовому секторах. Натомість у таких країнах як Німеччина (29,9%) та Франція (25,8%) податкове навантаження на капітал залишається високим. Попри це, вони зберігають значний інвестиційний

потенціал завдяки стабільності правового поля, розвиненій інфраструктурі та високому рівню прозорості адміністрування податків. Польща та Україна демонструють середні рівні оподаткування капіталу (19% та 18% відповідно), намагаючись поєднати фіскальну стабільність з інвестиційною привабливістю. Ці відмінності формують нерівні умови конкуренції між податковими юрисдикціями, стимулюючи міграцію капіталу з країн з вищими ставками до країн з ліберальнішим режимом оподаткування. У довгостроковій перспективі така динаміка може не лише зменшувати податкові надходження до національних бюджетів, а й посилювати «перегони донизу» між країнами ЄС, що ставить під загрозу фіскальну цілісність регіону.

У відповідь на загострення податкової конкуренції, пов'язаної з агресивним плануванням податків транснаціональними компаніями, ОЕСР в межах проєкту BEPS ініціювала глобальну реформу оподаткування прибутків. Її ключовий компонент – Pillar 2, передбачає запровадження глобального мінімального податку в розмірі 15% для великих багатонаціональних підприємств із доходом понад 750 млн євро. Запровадження Pillar 2 має стати чинником, що стримуватиме надмірно агресивну податкову конкуренцію, зменшуючи стимул для компаній реєструвати доходи у юрисдикціях з низьким або нульовим оподаткуванням. Суть механізму полягає у тому, що якщо компанія сплачує менше ніж 15% у країні, де зареєстрована, то різниця може бути дооподаткована в іншій юрисдикції. Pillar 2 є другим компонентом ініціативи ОЕСР із боротьби з розмиванням податкової бази та переміщенням прибутку (BEPS), який передбачає встановлення глобального мінімального ефективного податку на рівні 15% для транснаціональних корпорацій з річним доходом понад 750 млн євро. Його мета – забезпечити, щоб великі компанії сплачували не менше цього рівня незалежно від юрисдикції, де вони працюють.

Це матиме суттєві наслідки для країн (див. табл. 3), які історично використовували політику низьких податкових ставок як головний інструмент податкової конкуренції. Кіпр, інші «податкові гавані», а також залежні території зі спеціальними режимами змушені шукати баланс між збереженням привабливості та міжнародним тиском на гармонізацію ставок.

Таблиця 2

Країни з найнижчими позиціями рейтингу (ITCI)

Місце	Країна	Загальний бал	Примітка
36	Франція	50,2	Високі ставки податків на працю та капітал, складна система податкових пільг, що знижує нейтральність податкової системи.
37	Італія	47,2	Високі ставки корпоративного податку та складна система податкових пільг.
38	Колумбія	45,7	Найнижча позиція через високу ставку корпоративного податку (35%), вузьку базу ПДВ та введення податку на чисті активи.

Джерело: складено автором за даними [7]

Таблиця 3

Вплив Директиви Pillar 2 на країни з низьким оподаткуванням

Країна	Ефективна ставка	Очікувані зміни після впровадження Pillar 2
Ірландія	12,5%	Вимушена адаптація до мінімального 15% рівня.
Угорщина	9,0%	Потенційна втрата конкурентної переваги.
Україна	18%	Безпосередньо не зачіпає (поки не в G20/OECD), але вторинний вплив можливий через інвесторів
Кіпр	12,5%	Також змушений переглянути умови оподаткування корпорацій.

Джерело: складено автором за даними [8]

Зокрема, Ірландія, де ставка податку на прибуток корпорацій становить 12,5%, вже погодилась на поступове підвищення для великих компаній до 15% для відповідності глобальній нормі. Парламент Кіпру прийняв законодавство, що імплементує Директиву Pillar 2, встановлюючи глобальний мінімальний податок у розмірі 15% для транснаціональних компаній та великих внутрішніх груп з консолідованим річним доходом понад 750 млн євро. [9]. Угорщина, яка утримує найнижчу ставку в ЄС (9%), опиняється під тиском зовнішніх партнерів щодо необхідності перегляду податкових преференцій.

Таким чином, міжнародні організації (ОЕСР, ЄС, G20) активно працюють над запровадженням механізмів боротьби з агресивною податковою конкуренцією. Програма BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) включає заходи проти розмивання податкової бази та виведення прибутку. Ініціатива впровадження мінімального глобального податку на прибуток транснаці-

ональних корпорацій є кроком до гармонізації податкової політики.

Висновки. Міжнародна податкова конкуренція – складне й багатогранне явище, що може як сприяти економічному розвитку, так і загрожувати податковій стабільності. Глобалізація посилює необхідність координації фіскальної політики, а добросовісна конкуренція має підкріплюватися прозорістю, ефективним обміном інформацією та узгодженими правилами. Країнам із перехідною економікою слід уважно балансувати між залученням капіталу та збереженням фіскального потенціалу. У цілому, впровадження Pillar 2 слід розглядати як крок до обмеження шкідливої податкової конкуренції та зміцнення глобальної податкової координації. Для країн із низькими ставками це не лише виклик, а й можливість переосмислити свою роль у світовій економіці та створити нову модель привабливості, що базується на прозорості та ефективному адмініструванні.

Бібліографічний список:

1. James S. Tax harmonisation and the case of corporate taxation. *Revenue Law Journal*. 1998. Vol. 8. P. 36–61.
2. Geurts M. Tax policy between competition and harmonisation. *Deutsche Bank Research think tank*. EU Monitor. 2003. 17 July. P. 9–18.
3. Wilson J. Theories of Tax Competition. *National Tax Journal*. 1999. Vol. 52(2). P. 269–304. URL: <https://ideas.repec.org/a/ntj/journal/v52y1999i2p269-304.html> (дата звернення: 15.03.2025)
4. Slemrod J., Wilson J. Tax Competition with Parasitic Tax Havens. *Journal of Public Economics*. 2009. Vol. 93(11–12). P. 1261–1270. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/pubeco/v93y2009i11-12p1261-1270.html> (дата звернення: 15.03.2025)
5. Педь І. Міжнародна податкова конкуренція: сутність, умови та механізм функціонування. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. № 2. С. 131–136.
6. OECD (1998). Harmful Tax Competition: An Emerging Global Issue. URL: https://www.oecd.org/en/publications/harmful-tax-competition_9789264162945-en.html (дата звернення: 11.04.2025)
7. International Tax Competitiveness Index 2024. URL: https://taxfoundation.org/research/all/global/2024-international-tax-competitiveness-index/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.04.2025)
8. Tax Foundation (2024). Corporate Tax Rates Around the World, 2024. URL: <https://taxfoundation.org/data/all/global/corporate-tax-rates-by-country-2024/> (дата звернення: 11.04.2025)
9. A Detailed Review of the Cyprus Global Minimum Tax Law. URL: <https://oecdpillars.com/a-detailed-review-of-the-cyprus-global-minimum-tax-law/> (дата звернення: 11.04.2025)

References:

1. James S. (1998). Tax harmonisation and the case of corporate taxation. *Revenue Law Journal*. Vol. 8, pp. 36–61.
2. Geurts M. (2003). Tax policy between competition and harmonisation. *Deutsche Bank Research think tank*. EU Monitor. 17 July. P. 9–18.
3. Wilson J.D. (1999). Theories of Tax Competition. *National Tax Journal*. 52(2), pp. 269–304. Available at: <https://ideas.repec.org/a/ntj/journal/v52y1999i2p269-304.html> (accessed March 15, 2025)
4. Slemrod, J., & Wilson, J. D. (2009). Tax Competition with Parasitic Tax Havens. *Journal of Public Economics*, 93(11–12), 1261–1270. Available at: <https://gabriel-zucman.eu/files/teaching/SlemrodWilson09.pdf> (accessed March 15, 2025)
5. Ped, I. (2008). Mizhnarodna podatкова konkurentsiia: sutnist, umovy ta mekhanizm funktsionuvannia [International Tax Competition: Essence, Conditions, and Mechanism of Functioning]. *Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika – Foreign Trade: Law and Economics*, vol. 2, pp. 131–136.
6. OECD (1998). Harmful Tax Competition: An Emerging Global Issue. Available at: https://oecd.org/en/publications/harmful-tax-competition_9789264162945-en.html (accessed April 11, 2025)
7. International Tax Competitiveness Index 2024. Available at: https://taxfoundation.org/research/all/global/2024-international-tax-competitiveness-index/?utm_source=chatgpt.com (accessed April 11, 2025)
8. Tax Foundation (2024). Corporate Tax Rates Around the World, 2024. Available at: <https://taxfoundation.org/data/all/global/corporate-tax-rates-by-country-2024/> (accessed April 11, 2025)
9. A Detailed Review of the Cyprus Global Minimum Tax Law. Available at: <https://oecdpillars.com/a-detailed-review-of-the-cyprus-global-minimum-tax-law/> (accessed April 11, 2025)

Стаття надійшла до редакції 12.04.2025

УДК 657.1:005.94

JEL M41, C80, L21

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-25

Фімар С.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних
та інформаційних дисциплін,
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

Svitlana Fimyar

Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment
“European University”

Шільвінська О.Л.

викладач кафедри економіки, управління та адміністрування,
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6463-1050>

Olha Shilvinska

Cherkasy State Professional Business College

КОРПОРАТИВНА СТАТИСТИКА В УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ

CORPORATE STATISTICS IN MANAGEMENT ACCOUNTING

Анотація. У статті розглядаються проблеми розвитку корпоративної статистики, вбудованої у систему управління підприємством (корпорацією). Актуальність теми визначається тим, що зі зростаючою відповідальністю підприємств за ефективність своєї діяльності зростає важливість забезпечення управління ними системною статистичною інформацією. При цьому констатується, що статистична діяльність підприємств організується у межах статистичного спостереження. Теоретичною та методологічною основою дослідження виступає системний підхід до проблем інформаційного забезпечення процесів пізнання та управління підприємством, заснованого на методології статистики, в центрі якої знаходяться вчення про показники, системи показників, інформаційні моделі. Результати дослідження показали, що специфічне середовище корпоративної статистики вимагає відображення діяльності підприємства виходячи, по-перше, із систем показників, що відповідають зовнішній та внутрішній звітності, і, по-друге, із системи єдиного первинного обліку, що відповідає вимогам як статистичного, так і бухгалтерського та оперативного-технічного обліку. Доведено, що підходи корпоративної статистики до відображення реальних явищ мають відрізнятися від підходів, що реалізуються галузевою та регіональною статистикою. При цьому, відображаючи діяльність підприємства як велику систему, корпоративна статистика сама функціонує як система із структурою відповідної складності.

Ключові слова: корпоративна статистика, управлінський облік, середовище корпоративної статистики, статистична звітність, система показників, інформаційна модель показника, продуктивність праці.

Abstract. The current stage of strategic development of the economy as one of the main requirements puts forward the coherence of the development of the main areas of activity and strategies of individual economic entities and regions, as well as the balance of the pace and deadlines for completing the tasks. This can be ensured by a management system that is capable of making the most effective management decisions in all areas of the national economy based on a highly developed information support system. In conditions when the object of management and observation is the functioning of an economic entity, which is a single system of phenomena and processes, objectively all types of accounting must be implemented as part of a single information system, which is today defined as management accounting. **Introduction.** The article considers the problems of development of corporate statistics, built into the system of management of the enterprise (corporation). The relevance of the topic is determined by the fact that with the growing responsibility of enterprises for the effectiveness of their activities, the importance of ensuring their management with systematic statistical information increases. At the same time, it is stated that the statistical activity of enterprises is organized within the framework of statistical observation. The purpose of the study is to establish the basic requirements for corporate statistics as a type of activity built directly into enterprise management. **Methods.** The theoretical and methodological basis of the study is a systematic approach to the problems of information support of the processes of cognition and management of the enterprise, based on the methodology of statistics, at the center of which are the doctrine of indicators, systems of indicators, information models. The results of the study showed that the specific environment of corporate statistics requires the reflection of the activities of the enterprise based, firstly, on systems of indicators that correspond to external and internal reporting, and, secondly, on the system of unified primary accounting that meets the requirements of both statistical and accounting and operational-technical accounting. **Conclusion.** It is proved that the approaches of corporate statistics to the reflection of real phenomena should differ from the approaches implemented by industry and regional statistics. At the same time, reflecting the activities of the enterprise as a large system, corporate statistics itself functions as a system with a structure of appropriate complexity.

Keywords: corporate statistics, management accounting, corporate statistics environment, statistical reporting, system of indicators, information model of the indicator, labor productivity

Постановка проблеми. Сучасний етап стратегічного розвитку економіки як одну з головних вимог висуває узгодженість розвитку основних сфер діяльності та стратегій окремих економічних суб'єктів та регіонів, а також збалансованість темпів та термінів виконання поставлених завдань. Забезпечити це може система управління, яка здатна виробляти найефективніші управлінські рішення у всіх ланках національного господарства на основі високорозвиненої системи інформаційного забезпечення.

Відповідна діяльність органічно вбудовується в систему управління як необхідну умову реалізації принципу «не можна керувати тим, що не можна виміряти». Як наслідок, в ній затребувана методологія пізнання процесів у суспільному розвитку, яка заснована на вивченні кількісної сторони суспільних явищ у єдності з їх якісною визначеністю. Відома як статистична методологія, вона дозволяє організувати єдину систему спостереження, що об'єднує заняття з оперативного-технічного, бухгалтерського та статистичного обліків.

В умовах, коли об'єктом управління та спостереження стає функціонування економічного суб'єкта, що є єдиною системою явищ і процесів, об'єктивно всі види обліку повинні бути реалізовані у складі єдиної інформаційної системи, яка сьогодні визначається як управлінський облік. Найбільш чітко це положення проглядається на рівні підприємства, проте воно діє і на інших рівнях управління національним господарством.

Така єдність системи управлінського обліку забезпечується тим, що кожен вид обліку організований статистично. Це можна простежити на всіх етапах діяльності починаючи з процесів реєстрації даних про поодинокі факти, продовжуючи процедурами обчислення показників як якісно визначених кількостей та побудови інформаційних моделей – образів реальної дійсності та закінчуючи роботою з інформаційними моделями у процесах пізнання об'єктивної реальності з метою прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням значення статистики з точки зору прийняття управлінських рішень для забезпечення ефективної діяльності підприємства приділялося багато уваги учених. Серед них: О.Є. Шмигетль [1], В. Міщенко [2], Н. Кондратенко [3], Т. Колеснік [3], М. Браташ [5], О. Шуть [4], А. Романчук [5], А. Опря [6] та ін. Але деякі питання щодо встановлення основних вимог до корпоративної статистики як виду діяльності, вбудованого безпосередньо в управління підприємством не були досліджені у достатньому обсязі та потребують детального розгляду й опрацювання.

Метою дослідження є встановлення основних вимог до корпоративної статистики як виду діяльності, вбудованого безпосередньо в управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. У системі управлінського обліку першорядна роль відводиться статистичного обліку, теорія та методологія якого базується на наступному розумінні: функціонування економічного суб'єкта є цілісною системою явищ і процесів, що представляють конкретні сфери економічного виробництва; об'єктами спостереження стають конкретні явища, що становлять працю, техніку, технологію, виробництво, доходи, фінанси, інновації, тощо; у характеристиці цієї різноманітності об'єктів використовуються показники які відповідають вимогам предметності, точності та конкрет-

ності; опис функціонування економічного суб'єкта починається з показників натурального обліку і закінчується показниками вартісного обліку.

Адекватні знання є результатом процесів вивчення системної статистичної інформації як адекватного образу функціонування економічного суб'єкта, в процесі якого реалізуються найбільшою мірою властиві їй обсяги інформаційної, евристичної та прогностичної функцій. З цими знаннями пов'язана функція корпоративної статистики, яку слід визначати як діяльність, що забезпечує пізнання реальної дійсності на основі статистичної інформації з метою прийняття високоефективних управлінських рішень.

Щоб простежити відносини, що виникають при прийнятті управлінського рішення, розглянемо на рівні прямих зв'язків реалізації статистичної методології відповідний інформаційний процес:

$$A \rightarrow I \rightarrow II \rightarrow IV \rightarrow V \rightarrow B [3; 5].$$

Встановлюються ці відносини між елементами, в якості яких виступають об'єкти реальної дійсності та інформація як результат її відображення.

A – діяльність – безліч економічних операцій, що здійснюються відповідно до сутності явища як такого в конкретних умовах при впливі причин індивідуального характеру.

I – дані про реєстровані ознаки економічних операцій у їх безлічі. У разі конкретної ознаки x_i одиниці сукупності його значення відображає прояв законів та закономірностей поведінки у конкретних умовах – x_{ob} і причин індивідуального порядку – Δ_i , які по відношенню до загального виступають як випадкові. Тому маємо сукупність даних: $\{x_i = x_{ob} + \Delta_i\}_n$.

II – Інформація про явище, подане безліччю економічних операцій. Формується шляхом «обчислення мас», коли від характеристики безлічі одиниць сукупності переходять до характеристики явища, представленого цією безліччю. При цьому маємо:

$$\{x_i\}_n \Rightarrow \{x_i = x_{ob} + \Delta_i\}_n \Rightarrow \sum x_i = \sum x_{ob} + \sum \Delta_i = \sum x_{ob} = \sum x \quad (1)$$

так як згідно із законом великих чисел $\sum \Delta_i$ прагне до нуля у міру збільшення чисельності одиниць сукупності. Звідси слідує, що статистична методологія заснована на характеристиці явищ на рівні загального, що представляє дію законів і закономірностей у конкретних умовах.

III – Знання про поведінку явища на рівні причинно-наслідкових зв'язків як відображення законів та закономірностей функціонування явища, що діють у конкретних умовах місця та часу. Носієм цих знань служить інформаційна модель, яка у разі взаємозв'язку за сутністю $\sum R = f(\sum x; \sum y)$ описує її, відповідно, у вигляді рівняння адитивного зв'язку $\sum R = f(\sum x \pm \sum y)$, у разі взаємозв'язку сутнісно $\sum R = f(\sum x)$ – як рівняння мультиплікативного зв'язку

$$\sum R = \bar{y} \times (\sum x) \text{ чи } \sum R = \frac{\sum x}{\bar{y}}.$$

IV – Інформація про майбутню поведінку явища на основі знання про загальне, моделюючи ситуацію на інформаційній моделі, коли $\sum R^p = f(\sum x^p \pm \sum y^p)$, та прогнозує майбутні числові оцінки факторів як результат здійснення конкретних заходів або як прояв основної тенденції розвитку.

V – Дані про майбутні економічні операції у їх безлічі подаються або як $\{x_i^p = x_{ob}^p + (\Delta_i^p = 0)\}_n$, ігноруючи наявність індивідуальних причин, або як $\{x_i^p = x_{ob}^p \pm |\Delta_i^p|_{\min}^{\max}\}_n$, використовуючи конкретні методи обліку останніх.

Б – Майбутня діяльність як безліч економічних операцій.

Звідси слідує, що 1) статистичний облік за своєю суттю пов'язаний з реалізацією відносин: А - І - ІІ; 2) корпоративна статистика як заняття в рамках апарату управління – з реалізацією відносин: А - І - ІІ - ІІІ - ІV; 3) її інформація – з реалізацією відносин: А - І - ІІ - ІІІ - ІV - V - Б.

Формування статистичної інформації в системах управління пов'язане з регулярною звітністю, що, ґрунтуючись на системі показників, відображає діяльність у межах календарних періодів. Це забезпечує інформаційні потреби управлінського апарату, який приймає рішення, орієнтуючись на результати звітних періодів. Таким чином створюється база для оцінки ефективності управлінських рішень [1].

Економічний суб'єкт, який подає звітність, розглядається як частина ширшого комплексу (галузі, регіону, економіки в цілому). Звітні показники суб'єкта узгоджуються з показниками комплексу, а його унікальні характеристики часто ігноруються на користь стандартизованого підходу.

Однак для управлінського апарату підприємства така узагальненість неприйнятна, оскільки управління вимагає точного розуміння специфіки об'єкта. Необхідне якісне інформаційне забезпечення, яке дає змогу обґрунтувати дії, причини та очікувану ефективність. Цю інформацію забезпечує система внутрішньої звітності.

Водночас потенціал первинного обліку використовується не повністю, що створює інформаційні резерви. Завдання корпоративної статистики та управлінського обліку – максимально ефективно використовувати ці резерви.

Значущість корпоративної статистики зростає, оскільки вона враховує специфіку виробництва конкретних товарів і технологій в унікальних умовах. Це відрізняє її від галузевої, регіональної чи загальнодержавної статистики.

Наприклад, продуктивність праці в корпоративній статистиці розглядається як ефективність використання праці у виробництві. Традиційно її міряють через обсяг продукції на одного працівника. Сучасний підхід пропонує використовувати валову додану вартість на одиницю часу. Однак у корпоративній статистиці цей метод є обмеженим через складність обліку трудового внеску конкретного колективу в специфічних умовах виробництва [2].

Перший чинник. Враховуючи відношення загального та часткового, звернемося до показника суспільної продуктивності праці як одного із заходів ефективності суспільного виробництва. Дотримуючись традиційної методології:

$$B^{ob} = \frac{\sum Q_{VVP}}{\sum T^{ob}}, \quad (1)$$

показник розраховується на основі категорії валового внутрішнього продукту (ВВП), який представляє всю сукупність вироблених товарів та послуг, що спрямовуються на кінцеве споживання та заощадження. Зрозуміло, що загалом таку різноманітність ціннос-

тей можна виміряти на основі їхньої вартісної оцінки, визначаючи показник вартості ВВП згідно з формулою

$$\sum Q_{VVP} = \sum_{i \in VVP} q_i \times p_i \quad (2)$$

де ціна рі повинна відігравати роль співвимірника різних споживчих цін при їх обсягах $\sum q_i$. Відповідно, показник суспільної продуктивності праці вимірюється як питомий обсяг вартості ВВП на одиницю витраченої праці.

За наявності кількох методів обчислення вартості ВВП (виробничий, розподільний, кінцевого використання) за основу прийнято виробничий метод. Згідно з ним вартість ВВП розраховується як різниця між вартістю валового випуску товарів і послуг $\sum Q_{VV}$ та вартістю проміжного споживання товарів та послуг $\sum Q_{pp}$:

$$\sum Q_{VV} = \sum Q_{VV} - \sum Q_{pp} \quad (3)$$

Тут обсяги валового випуску економіки та проміжного споживання економіки представляють усю безліч виробничих одиниць, які здійснюють свою діяльність у рамках багатостадійної та багатогалузевої системи виробництва. Тому має місце «математична конструкція», що вводить в обіг поняття валової доданої вартості виробничої одиниці $\sum Q_{VDS-e}$, яка по суті не має нічого спільного з категорією ВВП. Однак згідно з формулою (4) вартість ВВП національної економіки можна розрахувати, а в подальшому представити як сумарний обсяг валової доданої вартості всієї множини одиниць економічного виробництва:

$$\begin{aligned} \sum Q_{VDS-E} &= \sum Q_{VVS-E} - \sum Q_{PP-E} = \\ &= \sum_{e \in E} (\sum Q_{VV-e}) - \sum_{e \in E} (\sum Q_{PP-e}) = \quad , \quad (4) \\ &= \sum_{e \in E} (\sum Q_{VV-e} - \sum Q_{PP-e}) = \sum_{e \in E} (\sum Q_{VDS-e}) \end{aligned}$$

де для виробничої одиниці $\sum Q_{VVS-e}$ – вартість валового випуску товарів та послуг; $\sum Q_{PP-e}$ – вартість проміжного споживання.

В результаті розрахунку продуктивності праці у виробництві за методикою $B_e = \sum Q_{VDS-e} / \sum T_e$ на основі даних про валову додану вартість та витрат праці $\sum T_e$ отримуємо

$$\begin{aligned} B^{ob} &= \frac{\sum Q_{VVP}}{\sum T^{ob}} = \frac{\sum (\sum Q_{VDS-e})}{\sum_e (\sum T_e)} = \\ &= \frac{\sum_e (B_e \times \sum T_e)}{\sum_e (\sum T_e)} = \sum_e B_e \times dT_e \end{aligned} \quad (5)$$

де dT_e – частка виробничої одиниці в загальних витратах праці.

По-перше, досягли того, що показник B^{ob} для національної економіки та показники B_e для будь-якого підприємства у їх множині – однакісні заходи ефективності застосовуваної праці. По-друге, вони стають порівнянними і по вертикалі (підприємство – галузь, галузь – сектор економіки, сектор економіки – національна економіка), і по горизонталі (у відповідній множині підприємств, галузей, секторів економіки). По-третє, показник B^{ob} трансформується в середню величину з варіантів (показників B_e), що представляють одиниці сукупності – конкретні підприємства, забезпечуючи дослідження явищ з використанням всього інструментарію аналізу статистичної сукупності як такої, і в першу чергу математичного інструментарію статистики та прикладної статистики.

Однак ні перше, ні друге, ні третє до цілеспрямованої діяльності підприємства, а отже, і до корпоративної статистики як такої не мають жодного відношення. Але найголовніше полягає в тому, що показники Be у їх множині, не є заходами продуктивності праці.

Припускаючи деякі спрощення, які не спотворюють суті, слід зазначити, що корпоративна статистика стосується виробництва нового продукту у валових обсягах, здатних задовольнити суспільні потреби. Такий продукт має споживчу вартість із новими якісними властивостями, а його додана вартість перевищує вартість спожитих ресурсів за рахунок праці та прибутку.

Однак для споживача головним є не розмір доданої вартості, а здатність продукту максимально реалізувати свої споживчі властивості щодо ціни. Він обирає товар саме за співвідношенням якості та вартості.

Якщо ж використовувати додану вартість як основу для вимірювання продуктивності праці, важливо визначити показник, який відображає предметність виробництва. Для цього доцільно застосовувати інформаційні моделі, здатні адекватно описати процес формування доданої вартості.

Розглядаючи виробництво та реалізацію нового продукту в обсязі $\sum q$ за ціною

$$p = e_{pp} + e_{ot} + e_{kp} + m, \quad (6)$$

де у категоріях системи національного рахівництва e_{pp} – витрати проміжного споживання; e_{ot} – витрати з оплати праці; e_{kp} – вартість споживання основного капіталу; m – прибуток, при переході до категорії «додана вартість у складі ціни» згідно

$$pDS = p - (e_{pp} + e_{kp}) = e_{ot} + m, \quad (7)$$

матимемо інформаційні моделі: z_{ot}

1. доданої вартості в ціні товару виду

$$p_{DS} = e_{ot} (1 + re_{e_{ot}}) = t_q \times z_{ot} \times (1 + re_{e_{ot}}), \quad (8)$$

використовуючи міру рентабельності витрат на оплату праці $re_{e_{ot}} = m / e_{ot}$ і враховуючи, що витрати на оплату праці згідно $e_{ot} = t_q \times z_{ot}$ визначаються трудомісткістю виробництва продукту t_q і рівнем оплати праці з розрахунку на одиницю витрат праці z_{ot} ;

2. загального обсягу доданої вартості в даному виробництві –

$$\sum Q_{DS} = \sum q \times [t_q \times z_{ot} \times (1 + re_{e_{ot}})], \quad (9)$$

виходячи з того, що $\sum Q_{DS} = \sum q \times p_{DS}$

Подібне подання загального обсягу доданої вартості (9) дозволяє зрозуміти, що характеризує показник продуктивності праці, що розраховується на його основі. Беручи до уваги, що витрати у виробництві визначаються розмірами виробництва та трудомісткістю продукту і представляючи їх у вигляді $\sum T = \sum q \times t_q$, маємо

$$B_e = \frac{\sum Q_{DS-e}}{\sum T_e} = \frac{\sum q \times t_q \times z_{ot} \times (1 + re_{e_{ot}})}{\sum q \times t_q} \quad (10)$$

і відповідно, інформаційну модель у вигляді

$$B_e = z_{ot} \times (1 + re_{e_{ot}}). \quad (11)$$

Виникає питання, а що в даному показнику представляє здатність праці виробляти суспільно необхідний продукт у певних кількостях в одиницю часу? Відповідь оче-

видна: якщо показник суспільної продуктивності праці, розрахований на основі показника ВВП, – об'єктивний захід, то показник продуктивності праці на основі валової доданої вартості – захід фіктивний. Практичну значимість впроваджуваного заходу продуктивності праці у виробництві як такому не можуть забезпечити жодні технічні, математичні, математико-статистичні та «просто статистичні» викладки, у тому числі розглянуті вище.

Питання виміру продуктивності праці пов'язані і з іншими проблемами. У контексті корпоративної статистики найважливішою, на наш погляд, є проблема співвідношення продуктивності праці до інших показників ефективності виробництва. Не вирішивши її, ми стикатимемося з питаннями, що виникають, пов'язаними з взаємозв'язками і взаємовідносинами всієї безлічі явищ і процесів у сфері ефективності виробництва як об'єкта управління.

Для таких відносин визначальною потрібно розглядати ту реальність, коли вся діяльність, що здійснюється із застосуванням у конкретному виробництві систем різновидових ресурсів, у тому числі і ресурсів праці, спрямована на отримання результату, тобто затребуваного споживачами конкретного продукту, чи то товар чи послуга, що робить об'єктивно необхідним саме виробництво. Тому результативність такої діяльності в усіх аспектах оцінюється з позицій цього результату, а відповідні показники розраховуються згідно з наведеними нижче формулами: ресурсовіддача – $R_o = \sum Q : \sum R = \sum Q : (\sum F + \sum T + \sum S)$; фондовіддача – $F_o = \sum Q : \sum F$; продуктивність праці – $B = \sum Q : \sum T$; собівартість продукції –

$$Ze = \sum Z : \sum TQ = \sum TQ (\sum Z_F + \sum Z_T + \sum Z_m) : \sum Q,$$

де $\sum Q$ – обсяг ефекту у вигляді створеного продукту; $\sum R$ – загальна сукупність ресурсів, у тому числі: $\sum F$ – основних засобів, $\sum T$ – праці, $\sum S$ – оборотних коштів; $\sum Z$ витрат виробництва, у тому числі: $\sum Z_F$ – витрати на формування резервів на знос, $\sum Z_T$ – витрати на оплату праці, $\sum Z_m$ – матеріальні та інші витрати.

Той факт, що обчислення всіх показників ефективності базується на єдиному показнику ефекту, забезпечує присутність необхідної системної властивості, завдяки якій набір показників перетворюється на цілісну систему як основу побудови інформаційних моделей, зокрема: продуктивність праці

$$B = \frac{F_o}{te_N} \quad (12)$$

дозволяючи уникнути традиційного підходу у вигляді $B = F_o \times F_v$; собівартості

$$Z_e = \frac{1}{F_o} \bar{a} + \frac{1}{B} \bar{z} (1 + k_{sz}) + \sum_m r_m \cdot p_m + \dots, \quad (13)$$

де te_N – трудомісткість експлуатації та утримання комплексу основних засобів виробництва; F_v – фондоозбросність праці; $\bar{a}$ – середній відсоток амортизаційних відрахувань; $\bar{z}$ – середня заробітна плата; k_{sz} – середня ставка відрахувань на соціальний захист; r_m – питома витрата матеріалу; p_m – ціна матеріалу [1; 6].

Другий чинник. Обчислення продуктивності праці на одну відпрацьовану людину-годину не відображає повною мірою ефективність використання ресурсу праці, носієм якої є працівники. Проте така методика

дозволяє уникнути складної реальності, пов'язаної з організацією та використанням робочої сили.

На рівні національної економіки цей підхід не застосовується, оскільки держава відповідає як за відтворення, так і за використання робочої сили, що враховується, зокрема, в законодавстві. Натомість корпоративна статистика забезпечує інформаційну підтримку управління обома процесами з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Тому вона повинна охоплювати широкий спектр явищ, використовуючи як показник продуктивності на одного працівника, так і продуктивність на одну відпрацьовану людину-годину – як один із часткових аспектів оцінки використання праці.

У підсумку це дозволяє організувати спостереження за відповідною безліччю явищ, виходячи на систему показників, що забезпечують використання у пізнанні того, що відбувається, інформаційну модель продуктивності праці наступного виду:

$$\left\{ \begin{aligned} B &= (B_{RB} = B_i \times \bar{t}_d \times \bar{T}_g) \times \left(dN_{RB} = \frac{1}{1 + \sum_k K_p^k} \right); \\ B_i &= \frac{F_O}{te_N}; \bar{t}_d = \bar{t}_d^n - \sum_p \bar{t}_d^{nrb.p} + \bar{t}_d^{sur}; \\ \bar{T}_g &= \bar{T}_g^{\max} - \sum_p \bar{T}_g^{nrb.p}, \end{aligned} \right. \quad (14)$$

де B – продуктивність праці на підприємстві; B_{RB} – продуктивність праці робітників; B_i – годинна продуктивність праці робітників; $\bar{t}_d$ – середня тривалість робочого дня робітника; $\bar{T}_g$ – середня тривалість робочого року робітника; dN_{RB} – питома вага (частка) робітників у загальній чисельності контингенту працівників; K_p^k – відносна чисельність іншої k -ї категорії персоналу (керівники, спеціалісти, службовці); F_O – фондвіддача основних засобів; te_N – трудомісткість експлуатації та утримання загального комплексу основних засобів; $\bar{t}_d^n$ – середня тривалість робочого дня робітника за нормою; $\bar{t}_d^{nrb.p}$ – середній невідпрацьований час з p -ї причини за робочий день робітника; $\bar{t}_d^{sur}$ – середня понаднормова тривалість робочого дня робітника; $\bar{T}_g^{\max}$ – середня максимально можлива тривалість робочого року робітника; $\bar{T}_g^{nrb.p}$ – середній невідпрацьований час робочого року робітника з p -ї причини [4].

Отже, присутність у системі управлінського обліку корпоративної статистики та інформації внутрішньої статистичної звітності виправдано вже тим, що корпоративна статистика орієнтується на відображення явищ реальної дійсності як об'єктів безпосереднього управління, приймаючи управлінські рішення через цілеспрямовані зміни їх реальних розмірів та співвідношень цих розмірів.

Корпоративна статистика базується на системі показників, які відображають функціонування та розвиток економічного суб'єкта. Її головне завдання – забезпечити адекватність статистичного образу реальному об'єкту управління. Це можливо за умови глибокого розуміння функціонування підприємства як складної системи управління.

Будь-яка виробнича діяльність корпорації реалізується в межах організаційної структури, сформованої за принципами спеціалізації та кооперації. Спеціалізація

передбачає виокремлення окремих виробництв із чітко визначеними функціями та ресурсами, а кооперація – їх взаємодію для створення кінцевої цінності, що не зводиться до простої суми результатів.

У цій системі кожен виробничий підрозділ є окремим об'єктом управління зі своїм управлінським апаратом, умовами і результатами. Тому ефективне управління потребує глибоких знань про взаємодію цих елементів як частин єдиної системи.

Корпоративна статистика повинна відображати цю складність через цілісну систему показників, структура якої відповідає структурі системи управління. Кожен об'єкт управління має бути охоплений власною системою показників, і не повинно бути показників, що не пов'язані з конкретним об'єктом.

Формування такої системи вимагає знань, зокрема з соціально-економічної статистики, які мають системно поєднуватись. Недостатній розвиток таких підходів пояснюється небажанням досліджувати складні об'єкти управління, хоча саме складне слід вивчати як складне, уникаючи спрощень, що спотворюють реальність.

Висновки. В умовах зростаючих вимог до ефективності виробництва особливо актуальним стає інформаційне забезпечення управлінських рішень на рівні підприємств і корпорацій. У цьому ключову роль відіграє корпоративна статистика, як складова управлінського обліку.

Вона забезпечує управління як самим підприємством, так і його підрозділами, відображаючи їхню діяльність не лише як об'єкт управління, а й як частину системи подібних суб'єктів. Це досягається через створення єдиної системи спостереження, яка інтегрує показники зовнішньої та внутрішньої звітності. Зовнішня звітність елімінує унікальні властивості підприємства, тоді як внутрішня – враховує їх, відображаючи специфіку технологій, ресурсів та кадрів.

Корпоративна статистика є відносно самостійною частиною системи управлінського обліку, що базується на спільному для всіх облікових видів первинному спостереженні. При цьому важливо враховувати, що така система є «надлишковою», тобто містить додаткові ознаки, які можуть бути джерелом глибшої та повнішої інформації для управління.

Корпоративна статистика виконує функцію інформаційного забезпечення управління унікальним об'єктом – конкретним підприємством або корпорацією. Вона сама є унікальною в межах галузевої, регіональної та національної статистики, насамперед щодо системи показників, які мають відповідати вимогам предметності, точності й конкретності.

Зокрема, у статистиці праці система показників ефективного використання трудових ресурсів повинна базуватись на показниках продуктивності праці, розрахованих на основі обсягів продукції та чисельності персоналу з урахуванням його структури. Ефективне вирішення цих завдань можливе завдяки інформаційним моделям, що виявляють причинно-наслідкові зв'язки.

Унікальність корпоративної статистики проявляється й у тому, що вона обслуговує складні системи, де кожен елемент є окремим об'єктом управління з власними видами діяльності. Як велика система, вона функціонує через взаємопов'язані системи показників різних рівнів, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення на основі комплексного статистичного аналізу.

Бібліографічний список:

1. Шмигетль О. Є. Організація стратегічного управлінського обліку на підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3–4 (79). С. 163–167.
2. Міщенко В. Сучасний контент контролінгового управління. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects*. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2021. Рр. 626–632.
3. Кондратенко Н. О., Колесник Т. М., Браташ М. А. Статистичні методи в системі управління розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 4(50). С. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-114-120>
4. Шуть О. Теоретико-методологічні аспекти статистичних досліджень. *Збірник наукових праць ДЕТУТ*. 2012. № 3. С. 305–311.
5. Романчук А. Л. Статистичні методи і прийоми в системі економічного аналізу. *Облік, аналіз, аудит*. 2017. Вип. I–II (65–66). С. 174–183.
6. Опря А. Т. Методологічні засади використання статистичних методів в економічних дослідженнях: ідеї, пошуки, рішення. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2010. № 1. С. 172–178.

References:

1. Shmyhetl O. Ye. (2019) Orhanizatsiia stratchichnoho upravlinskoho obliku na pidpriemstvakh [Organization of strategic management accounting at enterprises] *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, vol. 3–4(79), pp. 163–167.
2. Mishchenko V. (2021) Cuchasnyi kontent kontrollinhovoho upravlinnia [Modern content of controlling management]. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects*. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany. Pp. 626–632.
3. Kondratenko N. O., Kolesnyk T. M., Bratash M. A. (2021) Statystychni metody v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Statistical methods in the enterprise development management system]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*, vol. 4(50), pp. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-114-120>
4. Shut O. (2012) Teoretyko-metodolohichni aspekty statystychnykh doslidzhen [Theoretical and methodological aspects of statistical research]. *Zbirnyk naukovykh prats DETUT – Collection of scientific works of DETUT*, vol. 3, pp. 305–311.
5. Romanchuk A. L. (2017) Statystychni metody i priiomy v systemi ekonomichnoho analizu [Statistical methods and techniques in the system of economic analysis]. *Oblik, analiz, audit – Accounting, analysis, audit*, vol. I–II (65–66), pp. 174–183.
6. Oprya A. T. (2010) Metodolohichni zasady vykorystannia statystychnykh metodiv v ekonomichnykh doslidzhenniakh: idei, poshuky, rishennia [Methodological principles of using statistical methods in economic research: ideas, searches, solutions]. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii – Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy*, vol. 1, pp. 172–178.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2025

UDC 336.22

JEL E62, H25, H26

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-26

Oleksandr Tsybko

Applicant for a Ph.D. degree in Accounting and Taxation,
Postgraduate Student at the Department of Accounting and Taxation,
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4152-1820>

Цибко О.В.

Київський кооперативний інститут бізнесу і права

DIALECTICS OF TAX RISK: FROM CONCEPTUAL ESSENCE TO METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF CLASSIFICATION

ДІАЛЕКТИКА ПОДАТКОВОГО РИЗИКУ: ВІД КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ СУТНОСТІ ДО МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ КЛАСИФІКАЦІЇ

Abstract. In the context of regulatory instability and behavioral and political challenges, tax risk emerges as a critical component of modern fiscal management. It reflects the dynamic tension between the goals of the state and the interests of taxpayers. The research is based on dialectical and philosophical-methodological approaches, complemented by system analysis and classification modeling. I analyze tax risks not only as technical or legal anomalies but as integral contradictions that influence institutional, economic, and behavioral systems. I present a structured classification of tax risks by source (external/internal), nature (systemic/non-systemic), and object (state/taxpayer). I outline threats faced by the state such as budget deficits and reduced fiscal capacity and by taxpayers such as arbitrary tax burden and administrative pressure. The analysis confirms the need for differentiated protection mechanisms: preventive and analytical tools for the state, and legal transparency and predictability for taxpayers. Tax risk should be treated as a strategic management category with a normative and institutional dimension. Effective risk management systems require a dual approach that ensures fiscal control and respects taxpayer rights. By introducing a dialectical lens, I reframe tax risk as a dynamic and interactive category that informs public policy, fosters balanced governance, and strengthens fiscal resilience.

Keywords: tax risk, risk classification, fiscal security, dialectical approach, fiscal regulation.

Анотація. У контексті регуляторної нестабільності та поведінкових і політичних викликів податковий ризик постає як критичний компонент сучасного фіскального управління. Він відображає динамічну напруженість між цілями держави та інтересами платників податків. Метою статті є дослідження податкового ризику як багатовимірного явища на перетині правового регулювання та економічної діяльності та обґрунтування діалектичної інтерпретації його подвійної ролі у державних фінансах та стабільності бізнесу. Дослідження базується на діалектичних та філософсько-методологічних підходах, доповнених системним аналізом та класифікаційним моделюванням. Проаналізовано економічну природу ризиків та досліджено їх вплив на інституційні, економічні та поведінкові системи. У статті представлено структуровану класифікацію податкових ризиків за джерелом (зовнішні/внутрішні), природою (системні/несистемні) та об'єктом (держава/платник податків). Окреслено загрози, з якими стикається держава, такі як дефіцит бюджету, зниження фіскальної спроможності, нерівномірне податкове навантаження та адміністративний тиск. Проведене дослідження підтверджує необхідність диференційованих механізмів захисту: превентивних та аналітичних інструментів для держави, а також правової прозорості та передбачуваності для платників податків. Доведено, що податковий ризик слід розглядати як категорію стратегічного управління з нормативним та інституційним виміром. Ефективні системи управління ризиками вимагають подвійного підходу, який забезпечує фіскальний контроль та поважає права платників податків. Запропонована діалектична призма дозволяє переосмислити податковий ризик як динамічну та інтерактивну категорію, що формує державну політику, сприяє збалансованому управлінню та зміцнює фіскальну стійкість.

Ключові слова: діалектичний підхід, класифікація ризиків, податковий ризик, фіскальна безпека, фіскальне регулювання.

Statement of the problem. In the context of global economic turbulence, the intensification of transnational interconnections, public administration reforms, and dynamic changes in the regulatory environment, the issue of adequate understanding and classification of economic risks has become particularly important. Economic risk, as a multifaceted phenomenon, encompasses a broad range of threats from macro-financial instability to intra-firm fluctuations and therefore requires a systematic conceptualization. The need to develop standardized methodological

approaches for identifying, analyzing, and classifying risks across various sectors of the economy is especially urgent.

Tax risks represent a distinct subsystem within the broader framework of economic risks, characterized by specific features that contribute to their heightened complexity and significance in financial and economic governance. The ontology of tax risks lies in their emergence at the intersection of economic activity and the state's regulatory practices, exhibiting both fiscal and legal dimensions. A tax risk can be defined as the probability of adverse

outcomes for either a business entity or the state budget arising from non-compliance, ambiguous interpretation, or changes in tax regulations.

Tax risk arises as a consequence of uncertainty in the tax domain, stemming from legislative amendments, institutional instability, inefficiencies in tax administration, and behavioral factors on the part of taxpayers.

Unlike financial, operational, or market risks, tax risks result from the interplay of not only economic, but also legal, political, and ethical factors. They manifest both as potential losses to public finances (e.g., due to tax evasion) and as risks to business entities (e.g., unpredictable tax burdens, interpretational ambiguities, or sanction-related losses). Thus, tax risks have a dual nature: on the one hand, they serve as an instrument of state control; on the other, they act as a destabilizing factor within the business environment.

Analysis of recent research and publications. Considerable attention has been devoted to the theoretical justification, classification, and practical application of riskology concepts in the works of both domestic and international scholars. Within the academic discourse, a broad range of researchers including V.H. Kudina [8], P.M. Koyuda and O.P. Koyuda [7], A.I. Bondarenko [1], D.V. Shchukin [11], K.D. Semenova, K.I. Tarasova [9], and O.O. Kots [5] have investigated various approaches to understanding the nature of risk as an economic, social, legal, and philosophical category.

The issue of tax risks particularly their conceptual essence, sources of emergence, and classification approaches holds a prominent place in the research efforts of Ukrainian economists, financial experts, and practitioners in fiscal administration. Scholarly focus has been directed at both the theoretical foundations of tax risk management systems and the practical aspects of their implementation under conditions of economic instability and regulatory transformation.

Notable contributions to this discourse include the work of O.M. Desiatniuk [3], who emphasized the dialectical nature of risks within the tax system; Y.O. Kostenko [4], who proposed a risk-based approach for selecting entities for tax audits; and O.I. Cherevko [10], who evaluated the effectiveness of existing risk management mechanisms. Substantive research on tax risk classification has been conducted by T.V. Holovach, O.V. Hrynvak, and V.V. Shvyd [2], while the systematization of key concepts and classification approaches was explored in the studies of H.I. Kolomiets [6].

The accumulated body of research forms a vital foundation for the further refinement of conceptual and methodological frameworks for tax risk assessment and the development of an effective system for their management.

The purpose of the article is to provide a comprehensive theoretical and methodological understanding of the nature of tax risks as a key element of fiscal risk management under conditions of economic uncertainty. Within the framework of this objective, a dialectical approach is applied to uncover the essence of economic risk in general and tax risk in particular. This approach makes it possible to interpret risk not as a static or external threat, but as a dynamic contradiction that emerges at the intersection of the pursuit of economic efficiency and constraints of a resource-based, regulatory, or behavioral nature.

Presentation of the main research material. In the philosophical and methodological dimension, economic

risk acquires the characteristics of an ontological category that evolves in form and substance as the economic reality changes.

Certain scholars, in their studies on risk classification, emphasize the systematization of risks by differentiating them according to source (external/internal), nature of impact (systemic/non-systemic), and object (credit, operational). Particular attention is paid to practical risk management methods, especially through the lens of regulatory requirements, highlighting the necessity of a differentiated classification approach to enhance management efficiency [8].

When analyzing the economic nature of risks, P.M. Koyuda and O.P. Koyuda focus on their impact on the financial and credit system. The authors propose a classification based on areas of emergence (financial, production) and the degree of controllability. A key aspect of their research is the examination of the interrelationship between risks and macroeconomic factors [7].

Some researchers underline that underestimating specific types of risk distorts interest rates and the cost of financial services, and they recommend incorporating risk-adjusted pricing models into banks' pricing policies [1].

A significant portion of academic research focuses on risks inherent in the industrial sector, particularly production, investment, and marketing risks. D.V. Shchukin identifies their unique characteristics compared to other sectors and proposes relevant management tools, stressing the need to adapt risk management approaches to the cyclicity of industrial production [11].

Certain authors, in their studies of risks within industrial enterprises, emphasize the need for a comprehensive risk assessment methodology based on integrated indicators. They argue that econometric models should be employed to analyze the impact of risks on enterprises' financial stability [9].

O.O. Kots systematizes risks according to their level of criticality (catastrophic, acceptable) and sources (raw materials, technological). The author's research includes an analysis of factors intensifying risks in industry and provides recommendations for their mitigation through business process optimization [5].

From the standpoint of the dualistic approach, which acknowledges the existence of two autonomous yet interdependent actors in tax relations – the state and taxpayers – the delineation of their interests, objectives, and functional roles within the fiscal space becomes highly relevant. In this context, the state, as the bearer of public interest and administrator of the tax system, strives to maximize tax revenues and ensure the stability of the budgetary process. Conversely, taxpayers, operating under conditions of economic competition and resource constraints, are interested in fair taxation, predictability of fiscal policy, and minimization of the tax burden.

This approach necessitates the differentiation of protective instruments tailored to the specific needs of each party. For the state, key mechanisms include preventive, analytical, and regulatory tools for risk management. For taxpayers, effective safeguards involve legal guarantees, transparent procedures, advisory support, and appeal opportunities. Accordingly, the dualistic model not only reveals potential tensions in tax relations but also facilitates the development of a comprehensive protection system that accounts for the heterogeneous nature of risks faced by each stakeholder.

Tax-Related Threats and Systemic Risks – Within the tax system, the state encounters numerous systemic threats that complicate the implementation of its fiscal policy. These include a low level of tax culture among taxpayers, fostering a tolerant attitude toward non-compliance with tax legislation. Additional threats stem from widespread corruption in the fiscal apparatus, tax evasion, and excessive expenditures for maintaining the tax infrastructure. These challenges are exacerbated by inconsistencies and instability in the legal framework governing taxation, frequent policy changes, the accumulation of tax debt, and inefficient use of collected revenues.

On the other hand, taxpayers face threats associated with the uneven and economically unjustified distribution of the tax burden, a large shadow economy, capital flight, and excessive administrative pressure from tax authorities.

Interaction-Based Risk Formation – The aforementioned threats generate various types of risks for both parties in the tax process. For the state, key risks include: shortfalls in budget revenues, constraints in the performance of public functions, growing budget deficits, reductions in social programs, and increased incidences of tax crimes and abuses. These factors directly impact the financial sustainability and operational capacity of public institutions.

Taxpayers, in turn, are exposed to the risk of excessive tax pressure, manifesting in increased tax obligations. Additional risks include reassessments, penalties for unintentional violations, errors in reporting or tax planning, and financial instability or even bankruptcy due to the unpredictability of the fiscal environment.

Interests of Stakeholders in the Tax System – Identifying and aligning the interests of the state and taxpayers is fundamental to building an effective tax system. For the state, priorities include ensuring the completeness and timeliness of budget revenues, balancing the interests of all financial system stakeholders, ensuring the effective functioning of the tax-budget mechanism, and promoting entrepreneurship and strategically important sectors of the economy.

Taxpayers, for their part, seek the ability to fulfill their tax obligations fairly, receive a just share in the distribution of gross domestic product (GDP), and cultivate a high level of economic and fiscal awareness. Equitable taxation, which reflects the real capacities of economic entities, is a

crucial precondition for financial resilience and sustainable economic growth.

Protective Mechanisms and Risk Mitigation Strategies – In the context of mitigating identified threats and minimizing risks, the key task for the state is to improve fiscal regulation. Effective measures include stabilizing tax legislation, creating transparent business conditions, introducing a rational system of tax incentives, and simplifying administrative procedures.

From the taxpayer's perspective, effective protective tools include: enhancing the competence of tax officials, ensuring transparency in tax accounting, providing access to advisory services, and establishing fair mechanisms for tax dispute resolution. It is also important to reduce the number of inspections and focus on risk-based audit strategies.

Conclusions. Through comprehensive theoretical and methodological reflection, tax risk is understood as a complex socio-economic phenomenon arising at the intersection of state–taxpayer interaction. It possesses a multi-layered, dualistic nature, which combines the interests of fiscal control and security on the part of the state with the need for stability and predictability in taxation for business entities. Tax risks differ from other types of economic risks (financial, operational, market) due to their legal dimension, political dependency, and regulatory essence.

The application of dialectical and philosophical-methodological approaches to the interpretation of tax risk as a dynamic contradiction between fiscal expediency and economic freedom allows for a broader conceptualization that goes beyond the traditional perception of tax risks as purely technical or financial issues. Instead, they should be viewed within a systemic framework of institutional change, behavioral factors, and public governance.

An effective risk management system must consider the distinct interests of both actors: the state requires stable revenue streams, while taxpayers demand transparent and predictable taxation conditions. This, in turn, calls not only for legal refinement but also institutional flexibility, educational and advisory support, and the cultivation of a tax-compliant culture.

In summary, tax risk is not merely an object of analytical accounting; it is a strategic governance category requiring an integrated, adaptive, and philosophically grounded approach.

References:

1. Bondarenko A. I. (2015) Tsinoutvoriuiuchi ryzyky v bankivskii diialnosti [Pricing risks in banking activities]. *Yevropeyski perspektyvy – European Perspectives*, no. 5, pp. 44–52.
2. Desiatniuk O. M. (2010) Dialektyka ryzykiv rozbudovy podatkovoi systemy Ukrainy [Dialectics of risk in the development of Ukraine's tax system]. Doctor's thesis, Ternopil: TNEU, 425 p.
3. Holovach T. V., Shvyd V. V., Hrinvak O. V. (2012) Klasyfikatsiia podatkovykh ryzykiv i zavdannia podatkovoho ryzyk-menedzhmentu v umovakh nevyznachenosti [Classification of tax risks and objectives of tax risk management under uncertainty]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, no. 4, vol. 3, pp. 239–245.
4. Kostenko Yu. O. (n.d.) Shchodo ryzykooorientovanoi systemy vidboru platnykiv podatkiv do podatkovykh perevirok [On the risk-oriented system of selecting taxpayers for tax audits]. Available at: http://finconf.nusta.com.ua/docs/6b54315fd-45487c4d629784251256d7b/tez/kostenko_tezi.doc
5. Kots O. O. (2006) Klasyfikatsiia ryzykiv promyslovoho pidpriemstva [Classification of risks of an industrial enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" – Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, no. 4 (554), pp. 96–103.
6. Kolomiets H. I. (2009) Podatkovi ryzyky: sutnist ta klasyfikatsiia [Tax risks: essence and classification]. *Rynok tsinnykh paperiv – Securities Market*, no. 6, pp. 27–33.
7. Koiuda P. M., Koiuda O. P. (2001) Ekonomichna sutnist ryzykiv ta yikh klasyfikatsiia [Economic essence of risks and their classification]. In: Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku finansovo-kredytnoi systemy Ukrainy – Current Problems and Prospects for the Development of the Financial and Credit System of Ukraine. Proc. of the 1st Int. Sci.-Pract. Conf. (Kharkiv, Dec 11–12, 2001), Kharkiv, pp. 257–258.

8. Kudina V. H. (2011) Klasyfikatsiia ryzykiv u bankivskii sferi: teoriia i praktyka [Classification of risks in the banking sector: theory and practice]. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho universytetu im. V. Dalya – Bulletin of East Ukrainian University named after V. Dal*, no. 15 (169), part 2, pp. 34–39.
9. Semenova K. D., Tarasova K. I. (2017) Ryzyky diialnosti promyslovykh pidpriemstv: integralne otsiniuvannia [Risks of industrial enterprises: integral assessment]. Monograph. Odesa: ONEU, 234 p.
10. Cherevko O. I. (2013) Analiz mekhanizmiv upravlinnia ryzykamy v sferi opodatkuvannia [Analysis of risk management mechanisms in taxation]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics. Economic Sciences*, issue 3, pp. 299–303.
11. Shchukin D. V. (2019) Upravlinnia ryzykamy v diialnosti promyslovykh pidpriemstv: sutnist ta klasyfikatsiia [Risk management in industrial enterprises: essence and classification]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku – Problems of Innovation and Investment Development*, no. 18, pp. 68–76.

Стаття надійшла до редакції 21.04.2025

УДК 336.22

JEL H20

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-27

Чирва О.В.

аспірант кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,

Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5925-1212>

Oleksandr Chyrva

State Tax University

ОЦІНКА ФІСКАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПДВ ЯК КРИТЕРІЙ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ

ASSESSMENT OF VAT FISCAL EFFICIENCY AS A CRITERION OF STATE BUDGET SUSTAINABILITY

Анотація. Досліджено фіскальну ефективність ПДВ, що розглядається як показник податкового розриву. Оцінка податкового розриву здійснюється для України за наявними статистичними даними. Показано, що протягом досліджуваного періоду найбільша фіскальна ефективність ПДВ в Україні була зафіксовано протягом 2016–2018 років. Це пов'язано із запровадженням нової практики адміністрування податку, а саме, системи електронного адміністрування ПДВ. Аналітичний підхід щодо оцінки величини податкового розриву з ПДВ є комплементарним до систематичного аналізу фіскальної ефективності податку, що ґрунтується на визначенні питомої ваги ПДВ як частки ВВП на макrorівні та податкової ефективності на рівні підприємств чи галузі. Зроблено висновок, що доповнення стандартного аналітичного підходу новими даними дозволяє обґрунтовано та швидко реагувати на зміни тенденцій у реальному секторі економіки, оперативним чином приймати рішення в сфері адміністрування, що має сприяти підвищенню стійкості і збалансованості державного бюджету України.

Ключові слова: фіскальна ефективність, ПДВ, податковий розрив, державний бюджет, стійкість бюджету.

Abstract. Introduction. VAT is the main budget-forming tax, the main component of the indirect tax system in Ukraine. The state budget of Ukraine receives more than 40% of all tax revenues from this tax. Therefore, the stability of the state budget and the proper financing of state expenditures depend on the level of fiscal efficiency of this tax. In order to monitor current and long-term changes in the fiscal efficiency (effectiveness) of VAT, it is common practice to measure the integral indicator of the tax gap. **Purpose.** The purpose of the article is to substantiate an analytical approach to assessing the size of the VAT tax gap as an additional element of a systematic analysis of the fiscal efficiency of the tax, which allows increasing the sustainability of the state budget. **Methods.** To assess the VAT tax gap, we used the “top-down” methodology, the essence of which is, based on actual macroeconomic data, to estimate the amount of potential tax revenues and compare it with actual tax revenues from VAT payments. **Results.** The fiscal efficiency of VAT, which is considered as an indicator of the tax gap, is studied. The tax gap is estimated for Ukraine based on available statistical data. It is shown that during the studied period, the greatest fiscal efficiency of VAT in Ukraine was recorded during 2016–2018. This is due to the introduction of a new tax administration practice, namely, the VAT electronic administration system. Global factor in reducing the VAT tax gap is the use of modern digital technologies for tax administration. The analytical approach to assessing the size of the VAT tax gap is complementary to the systematic analysis of the fiscal efficiency of the tax, which is based on determining the specific weight of VAT as a share of GDP at the macro level and tax efficiency at the level of enterprises or industries. **Conclusion.** It is concluded that supplementing the standard analytical approach with new data allows for a well-founded and rapid response to changes in trends in the real sector of the economy, and for making decisions in the field of administration in an operational manner, which should contribute to increasing the sustainability and balance of the state budget of Ukraine.

Keywords: fiscal efficiency, VAT, tax gap, state budget, budget sustainability.

Постановка проблеми. Податок на додану вартість (далі ПДВ) є основним бюджетоутворюючим податком, основною складовою системи непрямих податків в Україні. За рахунок надходжень від сплати цього податку до державного бюджету України надходить більше 40% усіх податкових надходжень. Тому від рівня фіскальної ефективності цього податку залежить стабільність державного бюджету, належне фінансування державних видатків. З метою контролю за поточними і довгостроковими змінами фіскальної ефективності (результативності) ПДВ загальною практикою є вимірювання інтегрального показника податкового розриву. Світова практика засвідчує, що найчастіше він розраховується для окремих податків, але може оцінюватися для податкової системи взагалі. Здійснюється це з метою коригування рішень у сфері податкової політики держави, оцінки ефективності процедур адміністрування податків, визначення рівня податкового комплаєнсу тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій літературі фіскальна ефективність ПДВ в основному розглядається з позицій питомої ваги податкових надходжень стосовно сукупних податкових надходжень державного бюджету та/або як частки ВВП. Цей підхід є простим та дозволяє здійснювати коректні розрахунки за різні проміжні часу, здійснювати порівняльний аналіз з іншими країнами, що представлено у роботах таких науковців як Далекорей Т.М., Бошота Н.В., Таранов І.М., Валігура В.А., Шуневич А.С. [1, 5, 7]. Зокрема, щорічно Європейська комісія публікує аналітичний звіт про тенденції розвитку податкових системи країн-членів ЄС, в якому на основі саме цих показників здійснюється порівняльний аналіз фіскальної ефективності ПДВ у різних країнах [8]. У практичній діяльності Державної податкової служби України використовується ще один показник – податкова ефективність ПДВ за кожним плат-

ником податків та у розрізі видів економічної діяльності. Він обчислюється як сума податкових зобов'язань до бази оподаткування (оподатковуваний обсяг постачання товарів, робіт, послуг). Цей показник використовується для оцінки ймовірних податкових ризиків платника та використовується в якості одного з критеріїв відбору суб'єктів господарювання до податкових перевірок.

На противагу до цих практик оцінка величини податкового розриву з ПДВ не набула належного поширення, хоча її застосування дозволяє доповнити важливими аналітичними даними загальну картину фіскальної ефективності податку в тому числі, враховуючи високу фіскальну значущість ПДВ, слугувати для упередження можливих ризиків і загроз для державного бюджету країни.

Мета статті полягає в обґрунтуванні аналітичного підходу щодо оцінки величини податкового розриву з ПДВ як додаткового елементу систематичного аналізу фіскальної ефективності податку, що дозволяє підвищити стійкість державного бюджету.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фіскальна ефективність ПДВ вимірюється на основі розрахунку показника податкового розриву. Цей показник визначають як різницю між потенційними податковими надходженнями та фактичними податковими надходженнями [9]. При цьому окремо для кожного податку інтегральна величина розриву складається з трьох основних компонентів: 1) розрив, зумовлений моделлю (елементами) податку; 2) розрив, зумовлений недоліками процесу адміністрування податку; 3) розрив, зумовлений діями та рішеннями платників податків (комплаєнс розрив). Наочна інтерпретація концепції податкового розриву та його складових представлена на рисунку 1.

Систематичну оцінку величини податкових втрат для ПДВ на щорічній основі починаючи з 2009 року здійснює Європейська комісія. Так, згідно зі звітом за 2023 рік, середній розрив у 2022 р по сплаті ПДВ у країнах ЄС-27 становив приблизно 45% потенційних податкових надходжень. При цьому, розрив у нормативній ставці ПДВ збільшився порівняно з 2020 роком. У той же час, розрив, зумовлений дифузійною базою оподаткування ПДВ, який становить найбільшу частину розриву, зменшився. Зменшення дифузії бази оподаткування ПДВ пояснюється змінами в структурі попиту, адже протягом цього періоду не було суттєвих змін до Директиви ПДВ щодо додаткових звільнень від оподаткування [11].



Рис. 1. Складові податкового розриву

Джерело: авторська розробка

Провідні країни ОЕСР також здійснюють практику оцінки цього показника: Велика Британія, Австралія, Чилі, Колумбія, Канада тощо. У Латинській Америці спостерігається ситуація, що країни ОЕСР в середньому мають нижчий рівень податкового розриву порівняно з країнами, що не входять до складу цієї організації, оскільки мають доступ до кращих практик адміністрування та, відповідно, вищу податкову культуру.

Простежується глобальна тенденція поступово зменшення розриву, що зумовлено декількома причинами. Як не дивно однією з головних причин, що призвело до зменшення розриву була пандемія COVID-19.

У рамках заходів підтримки бізнесу під час пандемії більшість країн запровадили заходи для полегшення процедур адміністрування ПДВ, зокрема через розширення застосування цифрової звітності та для підтримки грошових потоків бізнесу. Ці заходи призвели до зменшення неплатоспроможності і банкрутства платників податків. Відбулось прискорення зростання цифрової торгівлі, де, як правило, домінує обмежена кількість великих міжнародних операторів, серед яких вищим за середній рівень карткових платежів, що дозволило точніше відстежувати грошові потоки, належним чином звітувати [9].

Так, у відповідному звіті Європейської комісії за 2024 рік зазначається помітне зменшення податкового розриву з ПДВ серед країн ЄС до рівня 7%, що у вартісному вимірі становить близько 15,3 млрд. При цьому за вибіркою країн ЄС простежується довгострокова тенденція зменшення рівня податкового розриву ПДВ з 18% у 2009-му до 7% у 2023 році [12].

Іншим глобальним чинником зменшення рівня податкового розриву ПДВ є застосування сучасних цифрових технологій для адміністрування податку. Завдяки діджиталізації все більше податкових даних доступні для податкових адміністрацій в т.ч. від третіх осіб: електронні інвойси, автоматичні звіти про трансакції, дані про розрахункові операції та фінансові рахунки. Збір, обробка та аналіз цих даних дають можливість контролюючим органам діяти більш цілеспрямовано та ефективності у сфері податкового контролю, оцінки ризиків, верифікації об'єктів оподаткування.

Отже, оцінка рівня податкового розриву є інтегральним критерієм успішності адміністративних заходів, фіскальної ефективності податку взагалі.

Методологія розрахунку податкового розриву постійно удосконалюється, статистичні дані, що використовуються в таких розрахунках, уточнюються, а тому відбувається певні ревізії раніше проведених оцінок. Найголовніше – це те, що оцінки податкового розриву є системними і систематичними, а практика їх здійснення у світі набуває все більшого значення.

У роботах вітчизняних авторів наводяться різні оцінки величини податкового розриву з ПДВ, проте всі вони вказують на одну тенденцію – поступове скорочення його величини. При цьому існування значного розриву з ПДВ зумовлено здебільшого використанням схем оптимізації податкового навантаження, формування фіктивного податкового кредиту, зокрема. Так, професор Швабій К. зазначає, що «співставлення усіх даних дозволяє зробити висновок. В Україні протягом 2017–2019 роках близько 30% (!) бюджетного відшкодування з ПДВ було незаконним. У цінах 2019 року це 43 млрд грн/рік або 3,5 млрд грн/міс. Для отримання такої неправомірної

вигоди в галузі оптової торгівлі у 2019 році було згенеровано близько 260 млрд грн/рік фіктивного податкового кредиту або 21,5 млрд грн/міс» [6].

Власне саме це підтверджується в іншому дослідженні. Автори пишуть: «з моменту запровадження СМКОР ... ринок схемного ПДВ був дещо звужений. Але поліпшення мало лише тимчасовий характер. Питання формування схемного податкового кредиту не було вирішене остаточно внаслідок як недосконалості автоматичної системи моніторингу, її особливої вразливості до людського фактору, так і низької результативності податкових перевірок з прогнозних втрат бюджету (на мінімальному рівні 20 млрд грн) заходами податкового контролю за період 2 півріччя 2019 – 1 півріччя 2020 року було повернуто лише 2,5 млрд грн або 12,5%» [3].

Для оцінки податкового розриву з ПДВ в нашій роботі ми використовували методологію підходу «згори донизу», суть якого полягає, виходячи з фактичних макроекономічних даних, в оцінці величини потенційних податкових надходжень та її співставленні з фактичними податковими надходженнями від сплати ПДВ. Ця методика обчислення податкового розриву ПДВ представлена у роботі експертів Організації економічного співробітництва і розвитку [10].

Оскільки базою оподаткування ПДВ виступають кінцеві споживчі витрати населення, то відштовхуючись від цих щорічних даних Державної служби статистики України була розрахована величина потенційних податкових надходжень як добуток кінцевих споживчих витрат та нормативної ставки податку, тобто 20%. Різниця між потенційними та фактичними надходженнями і є розрив ПДВ, який складається з компонентів представлених на рисунку 1.

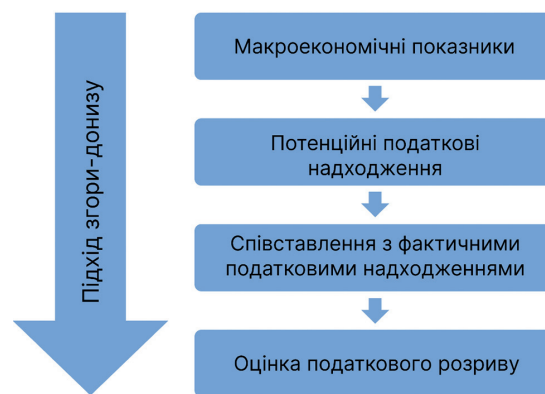


Рис. 2. Оцінка податкового розриву на основі підходу «згори – донизу»

Джерело: складено автором за даними [10]

На графіку нижче наведені оцінки цього показника за 2010–2024 роках, з якого очевидна тенденція його поступового зменшення з найвищого рівня 41% у 2013-му до 5% у 2024 році. Тут слід констатувати загальну довгострокову тенденцію зменшення рівня податкового розриву.

Із запровадженням системи електронного адміністрування ПДВ у 2015 році протягом наступних трьох років податковий розрив був безпрецедентно низьким (якщо не брати до уваги роки повномасштабної війни на території України, коли діяли зовсім інші фактори). При цьому рівень відшкодування ПДВ не зменшився, а навіть дещо збільшився у порівнянні з попередніми роками. Зокрема, з наведеного графіку можемо бачити, що у 2010 році бюджетне відшкодування становило 45% від внутріш-

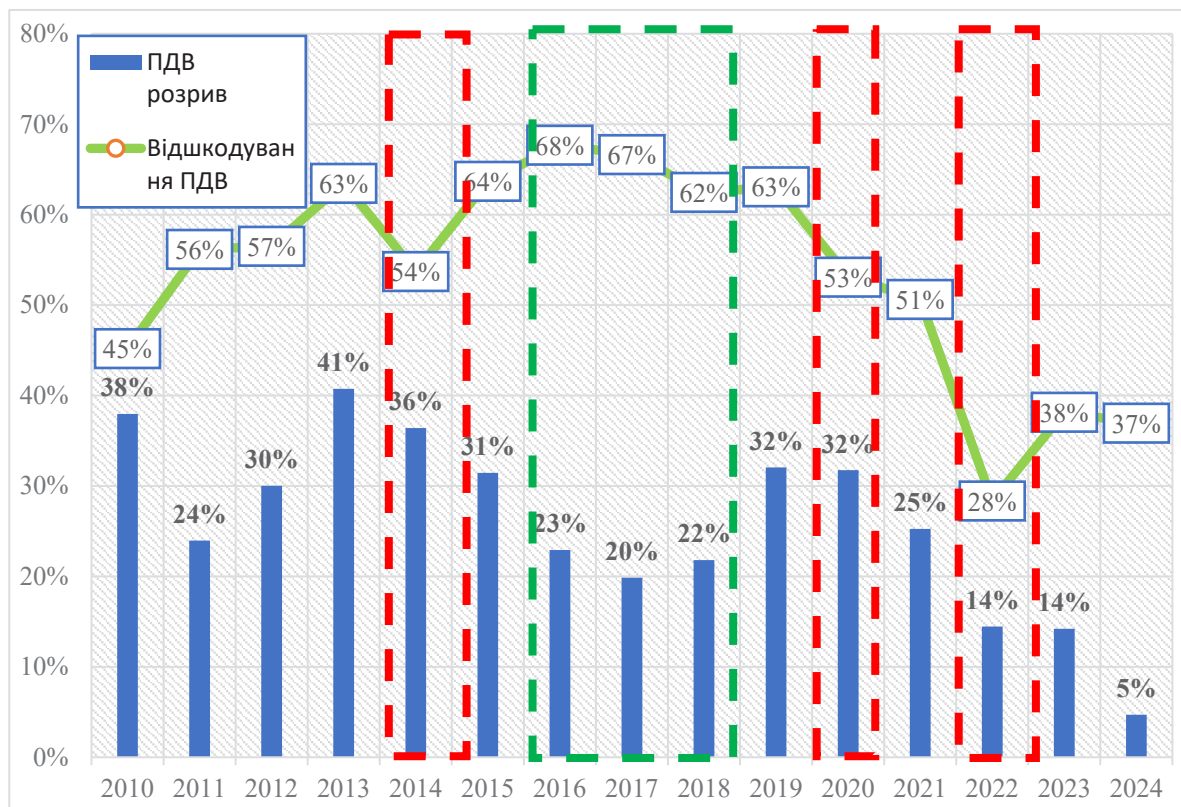


Рис. 3. Динаміка податкового розриву ПДВ і величина бюджетного відшкодування, 2010–2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [2, 4]

нього ПДВ, то протягом 2016–2018 роках значення відповідного показника коливалось у діапазоні від 62 до 68%. Більші значення цього показника було констатовано лише у 2008 і 2009 роках перед глобальною Великою рецесією. Слід нагадати, що нерівномірність бюджетного відшкодування, затримки та додаткові перевірки можуть використовуватись контролюючими органами у довільний спосіб з метою наповнення державного бюджету, виконання плану податкових надходжень. Але у даному випадку саме протягом перших трьох років від моменту запровадження системи електронного адміністрування ПДВ за цими формальними критеріями процес адміністрування був найбільш ефективним.

На підтвердження цього висновку, потрібно зазначити, що саме протягом 2016–2018 років питома вага ПДВ у ВВП була найбільшою і перевищувала 10% ВВП. Зокрема, максимальне значення фіскальної продуктивності цього податку у розмірі 10,5% з усіх наяв-

них спостережень було досягнуто у 2017 та 2018 роках. У 2018 році було зафіксовано також одне з найменших значень дефіциту державного бюджету України, яке дорівнювало 1,8% ВВП.

Висновки. На основі проведеного дослідження потрібно зробити висновок, що аналітичний підхід щодо оцінки величини податкового розриву з ПДВ є комплексним до систематичного аналізу фіскальної ефективності податку, що ґрунтується на визначенні питомої ваги ПДВ як частки ВВП на макrorівні та податкової ефективності на рівні підприємств чи галузі.

Деталізація і доповнення стандартного аналітичного підходу новими даними дозволяє обґрунтовано та швидко реагувати на зміни тенденцій у реальному секторі економіки, оперативним чином приймати рішення в сфері адміністрування, що, зрештою, має сприяти підвищенню стійкості і збалансованості державного бюджету.

Бібліографічний список:

1. Далекорей Т. М., Бошота Н. В. Фіскальна ефективність податку на додану вартість в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 9 (61). С. 470–472.
2. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 02.04.2025).
3. Дубровський В., Черкашин В., Гетман О. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/унікнення оподаткування в Україні: нові виклики. Київ, 2020. URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2020/09/CASE_Tax-avoidance.pdf (дата звернення: 15.02.2025).
4. Зведені національні рахунки. ДССУ. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.04.2025).
5. Таранов І. М., Валигура В. А. Оцінка фіскальної ефективності ПДВ в Україні. *Світ фінансів*. 2006. Випуск 3(8). С. 157–170.
6. Швабій К. Пріоритети податкової політики держави у 2021 р. Дослідження з питань економічної політики №1, 2021. URL: <https://www.growford.org.ua/research/priorytety-podatkovoyi-polityky-derzhavy-u-2021-rotsi/> (дата звернення: 19.03.2025).
7. Шуневич А. С. Фіскальна ефективність податку на додану вартість в контексті оптимізації непрямого оподаткування. *Вчені записки університету «Крок»*. 2020. № 1 (57). С. 66–72.
8. Annual Report on Taxation 2024. Review of Taxation Policy in EU member States. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/economic-analysis-taxation/annual-report-taxation_en (дата звернення: 20.03.2025).
9. Hutton, E. The Revenue Administration-Gap Analysis Program: Model and Methodology for Value-Added Tax Gap Estimation, International Monetary Fund, Washington, DC. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781475583618.005> (дата звернення: 20.03.2025).
10. Tax Administration 2024. Comparative Information on OECD and Other Advances and Emerging Economies. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-2024_2d5fba9c-en.html (дата звернення: 22.03.2025).
11. VAT GAP in the EU. 2023 Report. URL: <https://doi.org/10.2778/911698> (дата звернення: 25.03.2025).
12. VAT GAP in the EU. 2024 Report. URL: <https://euagenda.eu/publications/the-vat-gap-in-the-eu-2024> (дата звернення: 25.03.2025).

References:

1. Dalekorei T. M., Boshota N. V. (2018). Fiskalna efektyvnist podatku na dodanu vartist v Ukraini [Fiscal efficiency of value added tax in Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, vol. 9 (61), pp. 470–472. (in Ukrainian).
2. Dergavnyi web portal budgety dlya gromadyan. Available at: <https://openbudget.gov.ua/> (accessed April 2, 2025).
3. Dubrovskiy V., Cherkashyn V., Hetman O. (2020). Porivnialnyi analiz fiskalnogo efektu vid zastosuvannya instrumentiv ukhlylen- nia/ynyknennia opodatkuvannia v Ukraini. CASE Ukraine. Available at: <https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2024/11/Shemi- 2024-final.pdf> (in Ukrainian). (accessed February 15, 2025).
4. Zvedeni Natsionalni Rahunki. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed April 3, 2025).
5. Taranov I. M., Valihura V. A. (2006). Otsinka fiskalnoi efektyvnosti PDV v Ukraini [Assessment of the fiscal efficiency of VAT in Ukraine]. *Svit finansiv*, vol. 3(8), pp. 157–170. (in Ukrainian).
6. Shvabii K. (2021) Priorytety podatkovoi polityky derzhavy u 2021 r. Growford Institute. Available at: <https://www.growford.org.ua/research/priorytety-podatkovoyi-polityky-derzhavy-u-2021-rotsi/> (in Ukrainian). (accessed March 19, 2025).
7. Shunevych A. S. (2020). Fiskalna efektyvnist podatku na dodanu vartist v konteksti optymizatsii nepriamoho opodatkuvannia [Fiscal efficiency of value added tax in the context of indirect taxation optimization]. *Vcheni zapysky universytetu "Krok"*, vol.1 (57), pp. 66–72. (in Ukrainian).
8. Annual Report on Taxation 2024. Review of Taxation Policy in EU member States. Available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/economic-analysis-taxation/annual-report-taxation_en (accessed March 20, 2025).
9. Hutton E. The Revenue Administration-Gap Analysis Program: Model and Methodology for Value-Added Tax Gap Estimation, International Monetary Fund, Washington, DC. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781475583618.005>. (accessed March 20, 2025).
10. Tax Administration 2024. Comparative Information on OECD and Other Advances and Emerging Economies. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-2024_2d5fba9c-en.html (accessed March 22, 2025).
11. VAT GAP in the EU. 2023 Report. Available at: <https://doi.org/10.2778/911698> (accessed March 25, 2025).
12. VAT GAP in the EU. 2024 Report. Available at: <https://euagenda.eu/publications/the-vat-gap-in-the-eu-2024> (accessed March 25, 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.04.2025

УДК 330.101.541; 331

JEL J00-J69, E24, E30-E39

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-28

Шостак Л.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8786-9582>

Liudmyla Shostak

Lesya Ukrainka Volyn National University

Сур'як А.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3094-9941>

Alla Suriak

Lesya Ukrainka Volyn National University

ВПЛИВ ТА НАСЛІДКИ ЗМІНИ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ НА СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ПРАЦІ

IMPACT AND CONSEQUENCES OF CHANGES IN MACROECONOMIC INDICATORS ON THE STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE DOMESTIC LABOUR MARKET

Анотація. Дослідження присвячене комплексному аналізу впливу макроекономічних показників на стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку праці, з урахуванням викликів, зумовлених воєнною агресією та економічною нестабільністю. Актуальність теми обумовлена посиленням взаємозв'язку між макроекономічними змінами та ключовими характеристиками ринку праці: зайнятістю, рівнем безробіття, динамікою заробітної плати та міграційними процесами. У межах дослідження проаналізовано вплив ВВП, інфляції, облікової ставки НБУ, державного боргу, продуктивності праці та валютного курсу на пропозицію і попит робочої сили. Особлива увага приділена впливу воєнного стану: втраті виробничих потужностей, внутрішній і зовнішній міграції, демографічним втратам, дефіциту кадрів та зміні структури економіки. Дослідження базується на статистичних даних Держстату, НБУ, МОП, Світового банку, а також наукових джерелах і експертних оцінках. Використано методи порівняльного аналізу, економічного моделювання та статистичного узагальнення. Отримані результати мають прикладне значення для формування ефективної державної політики на ринку праці в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: ринок праці, макроекономічні показники, соціально-економічні наслідки, зайнятість, безробіття, трудові ресурси, людський капітал, заробітна плата, гнучкість ринку праці, дефіцит кваліфікованих кадрів, внутрішньо переміщені особи (ВПО).

Abstract. Introduction. The study addresses the urgent problem of how macroeconomic indicators influence the current state and future development trends of the domestic labor market in Ukraine. This issue has become particularly relevant in light of prolonged economic instability, intensified by the consequences of full-scale military aggression. **Purpose.** The purpose of the research is to identify the key macroeconomic variables that affect the labor market and to assess the mechanisms and channels through which they influence employment levels, wage dynamics, and labor force participation in Ukraine, both under martial law and during the post-war recovery period. **Methods.** The study is based on the analysis of official statistical data from the State Statistics Service of Ukraine, the National Bank of Ukraine, the International Labour Organization (ILO), and the World Bank. A combination of methods was used, including comparative analysis, correlation analysis, and economic modeling. These methods enabled a structured examination of macroeconomic indicators such as GDP, inflation rate, NBU discount rate, labor productivity, public debt, exchange rate fluctuations, and the unemployment rate. **Results.** The study shows that macroeconomic instability negatively affects employment and wage dynamics. War-related disruptions have worsened labor shortages and skill mismatches, emphasizing the need for targeted retraining programs. **Conclusion.** The findings indicate that macroeconomic stabilization, infrastructure restoration, and investment in human capital are critical for revitalizing the Ukrainian labor market. The author recommends the implementation of adaptive labor policies focused on income stabilization, social protection, reskilling of workers, and reintegration of returning migrants. These measures will contribute to the economic recovery and enhance the resilience of the labor market to future shocks. The results of the study can be practically applied in policy development by public authorities, international partners, and academic institutions working in the fields of labor economics and socio-economic development.

Keywords: labor market, macroeconomic indicators, socio-economic consequences, employment, unemployment, labor resources, human capital, wages, labor market flexibility, shortage of skilled labor; internally displaced persons (IDPs).

Постановка проблеми. У нинішніх умовах посилення соціально-економічної нестабільності та воєнного конфлікту ринок праці України стає особливо чутливим до впливу макроекономічних показників. Зміни у валовому внутрішньому продукті, рівні інфляції, обліковій ставці, обмінному курсі та державному боргу суттєво відображаються на зайнятості, безробітті, розмірах заробітної плати й масштабах трудової міграції. Відсутність дієвих механізмів адаптації до цих змін може спричинити зростання соціальної напруги та поглиблення диспропорцій на ринку праці. Воєнний стан лише підсилює вплив негативних економічних чинників, вимагаючи перегляду існуючих стратегій у сфері працевлаштування та соціального захисту населення. У цьому контексті дослідження взаємодії між макроекономічними детермінантами та динамікою ринку праці є необхідним для забезпечення стійкого розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження впливу макроекономічних змін на ринок праці є ключовим для розуміння добробуту населення та стабільності країни. Увага науковців зосереджена на економічних умовах, структурних змінах і соціальній політиці. Проблеми доходів і соціального захисту розглядалися у працях Е. Лібанової [1], Г. Лопушняка [2], та В. Горина [3]. Особливу увагу приділяють впливу криз і воєн на міграцію та зайнятість, що висвітлено у роботах І. Андрейцевої [4] та О. Черьомухіної [5]. У зв'язку з цим важливо продовжити аналіз для формування ефективної політики адаптації.

Мета статті – ґрунтовний аналіз впливу провідних макроекономічних індикаторів на динаміку розвитку ринку праці України в умовах економічної турбулентності та збройного конфлікту. У центрі уваги – виявлення механізмів взаємозв'язку між макроекономічними параметрами й такими характеристиками ринку праці, як рівень зайнятості, безробіття, оплата праці та міграційні процеси. Особливо розглянуто трансформації ринку праці у контексті воєнного стану та перспективи його відновлення в посткризовий період. Результати дослідження покликані сформулювати теоретико-прикладне підґрунтя для обґрунтування напрямів удосконалення державної політики у сфері регулювання зайнятості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок праці є важливою складовою економічної системи, тісно пов'язаною з макроекономічними показниками, що визначають рівень зайнятості, безробіття та доходи населення. Зміни в економічній ситуації, зокрема, в показниках економічного зростання, інфляції, процентних ставках, рівні безробіття, продуктивності праці та інших, безпосередньо впливають на попит на робочу силу, заробітну плату та соціальну стабільність. Ринок праці є динамічною системою, чутливою до коливань цих макроекономічних змінних.

З початком повномасштабного вторгнення на територію нашої держави військ країни-окупанта змінилось не лише життя українців, але й відбулись значні зміни в економічній та політичній ситуації, а також в рівнях основних макроекономічних показників.

Виробництво зупинилося, багато власників малого та середнього бізнесу змушені були закрити свої підприємства. Сектори великого бізнесу також зазнали серйозних втрат, військова інфраструктура була зруйнована, а посівна кампанія зазнала значних ускладнень. Усе це негативно відобразилося на стані економіки держави [6].

Станом на сьогодні активність на ринку праці України залишається нижчою за докризовий рівень, незва-

жаючи на часткове зростання пошуку роботи. Кількість нових резюме не перевищує 80% від показників 2021 року, що свідчить про зменшення трудового потенціалу через міграцію та зміну економічних орієнтирів. З боку роботодавців також фіксується уповільнення – обсяг вакансій стабілізувався на рівні 85–90% довоєнного періоду. Це пов'язано з економічною нестабільністю та обмеженими ресурсами бізнесу. Вказані тенденції потребують державної підтримки та розробки ефективних заходів стимулювання зайнятості.

Відповідно до результатів оцінок агенції Info Sapiens [7] у березні 2025 року рівень безробіття в Україні знизився до 12,1% – це найнижчий показник від початку війни. Проксі-показник рівня бідності, тобто частка опитаних, що змушені економити на їжі, у березні 2025 збільшився до 24,7%, проте у минулому році даний показник був значно вищим, ніж рівень безробіття. Така ситуація пояснюється зростанням рівня цін на продукти.

Добробут нації визначається параметрами впливу макроекономічних показників на соціальні гарантії та показники соціального захисту населення [8].

Показник ВВП (рисунок 1) є базовим індикатором економічного зростання, що формує попит на робочу силу. Згортання обсягів виробництва внаслідок кризи чи воєнних дій неминує веде до зниження зайнятості та зростання безробіття. У контексті України, особливо в 2022–2024 роках, різке падіння ВВП супроводжувалося масовими вивільненнями працівників у таких секторах, як промисловість, транспорт, будівництво. Це стало наслідком як безпосереднього руйнування підприємств, так і падіння внутрішнього споживчого попиту.

Зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) має позитивну кореляцію з підвищенням попиту на робочу силу, оскільки економічне піднесення сприяє активізації підприємницької діяльності та розширенню виробничих потужностей, що, у свою чергу, веде до створення нових робочих місць. Так, у 2017 році в Україні фіксувалося економічне зростання на рівні 2,4% ВВП, яке супроводжувалося зменшенням рівня безробіття на 1,5 процентного пункту. Водночас, у періоди економічного спаду ринок праці зазнає деструктивних змін: зростає кількість безробітних, знижуються обсяги зайнятості та виникають труднощі із забезпеченням стабільного доходу населення.

Висока інфляція, яка спостерігалася в Україні протягом останніх років, знижує реальну купівельну спроможність населення, сприяє зростанню тінізації ринку праці та зменшенню легального працевлаштування. Облікова ставка Національного банку, як інструмент монетарної політики, впливає на доступність кредитних ресурсів для бізнесу, що, у свою чергу, визначає інвестиційну активність та попит на робочу силу.

В умовах тривалих геополітичних, соціальних і економічних потрясінь, інфляція в Україні набула комплексного характеру, формуючись під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Серед основних чинників, що стимулюють зростання загального рівня цін, варто виділити економічну дестабілізацію внаслідок збройного конфлікту, глобальну енергетичну кризу, порушення ланцюгів постачання та зміну поведінкових моделей споживачів. Запропонована нижче таблиця систематизує найважливіші детермінанти інфляційного тиску в українській економіці із наведенням конкретних прикладів їх практичного прояву (таблиця 1).

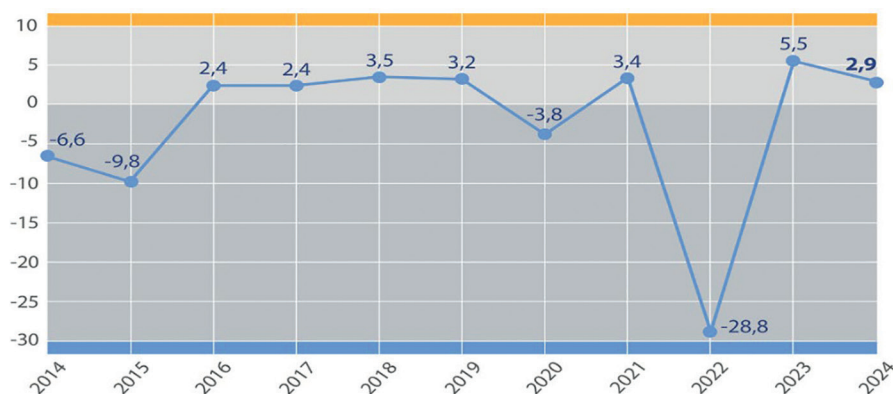


Рис. 1. Зміни реального ВВП в Україні протягом 2014–2024 рр. [9]

Таблиця 1

Ключові чинники інфляційного тиску в Україні у контексті економічної нестабільності та воєнних викликів

Чинники	Характеристика впливу	
Економічні кризи (збройний конфлікт)	Призводить до порушення виробничих ланцюгів, дефіциту товарів і цінової нестабільності.	У 2022–2023 роках ціни на базові продукти харчування зросли в середньому на 25–30%.
Зростання цін на енергоносії	Зростання вартості енергоносіїв спричиняє збільшення витрат на транспортування та виробництво, що підвищує загальний рівень цін	У 2022 році ціна на газ для промисловості зросла майже вдвічі, що вплинуло на тарифи ЖКГ
Порушення балансу попиту і пропозиції	Пандемія COVID-19 змінила логістику та виробничі процеси, спричинивши дефіцит товарів і підвищення цін	У 2021 році дефіцит мікročипів підвищив ціни на побутову техніку на 10–15%.
Зниження купівельної спроможності	Реальні доходи населення не встигають за темпами інфляції, що знижує рівень споживання та економічну активність	У 2023 році індекс реальної заробітної плати знизився на 8,4% порівняно з попереднім роком
Соціальна напруга серед вразливих груп	Населення з фіксованими доходами (пенсіонери, бюджетники) найбільше страждає від інфляційного тиску	Пенсійні виплати в Україні зросли лише на 10% у 2023 р., тоді як інфляція склала понад 20%

Джерело: сформовано авторами за [10]

В умовах повномасштабної війни в Україні інфляційні процеси набули додаткової гостроти, спричиняючи суттєве зниження реальних доходів населення та зменшення купівельної спроможності. Це, у свою чергу, негативно позначається на рівні внутрішнього попиту та може спричинити скорочення зайнятості у вразливих секторах економіки. Зокрема, у 2014–2015 роках, а також у період після 2022 року, високі інфляційні показники супроводжувалися зростанням безробіття та погіршенням соціально-економічної ситуації. Водночас у відносно стабільних регіонах помірна інфляція за умов підтримки економічної активності може стимулювати зайнятість через зростання споживчого попиту.

Відповідно до коментарів Національного банку України [11] станом на грудень 2024 року річний рівень інфляції в Україні зріс до 12%, що перевищило прогнозні очікування НБУ через поєднання тимчасових факторів, таких як низькі врожаї, та фундаментального цінового тиску, пов'язаного зі зростанням витрат бізнесу й ослабленням гривні. Найвищі темпи подорожчання спостерігалися у харчовому сегменті, зокрема серед оброблених продуктів, де зростання цін склало 14,7% р/р, а також серед сирих продуктів – 13,2%. Базова інфляція досягла 10,7%, зумовлена зростанням витрат на виробництво та імпорту. Вартість послуг зросла на 12,5%, особливо в медичній, транспортній та розважальній сферах. Ціни на адміністративно-регульовані товари, зокрема алкоголь, тютюн і ліки, підвищилися на 16,3%. Зростання цін на паливе становило

4,8%, що було обумовлено валютними та податковими чинниками.

Рівень інфляції безпосередньо впливає на купівельну спроможність населення. Зі зростанням інфляції ціни на товари та послуги підвищуються, що змінює структуру витрат домогосподарств. Унаслідок цього величина споживчого кошика також коригується, відображаючи актуальні потреби та фінансові можливості населення. У 2022–2023 роках в Україні спостерігалось зростання інфляції, що було спричинене як внутрішніми економічними факторами, так і зовнішніми шоками, зокрема війною. У результаті середні ціни на продукти харчування, паливо та комунальні послуги значно зросли, що зменшило реальну купівельну спроможність громадян. Це спричинило необхідність перегляду споживчого кошика – з нього частково виключали менш необхідні товари, натомість більша частка витрат припадала на базові продукти та послуги першої необхідності.

Ми можемо лише сподіватися на те, що колись і Україна буде мати споживчий кошик не лише, як набір продуктів аби не вмерти. А буде включати повноцінний перелік товарів і послуг для життя, а не для виживання [12, с. 175].

У такій ситуації величина та структура споживчого кошика зазнають змін: основна частка витрат домогосподарств спрямовується на забезпечення базових потреб – продукти харчування, житлово-комунальні послуги, транспорт. Водночас скорочуються витрати

на менш пріоритетні сфери – освіту, дозвілля, культурні потреби.

Наприклад, вартість споживчого кошика в країнах Євросоюзу та Америки, на відміну від України, визначається не в абсолютних, а у відносних показниках. Суть полягає в тому, що споживчий кошик визначається як фіксований набір продуктів та послуг, які споживає типовий покупець. Споживчий кошик є основою для обрахунку індексу споживчих цін. Кількість позицій у споживчому кошику ЄС та Америки відрізняється від українського, в якому знаходиться близько 150 одиниць [13, с. 173].

Таким чином, рівень інфляції прямо впливає на актуалізацію показників споживчого кошика, що, у свою чергу, відображається на оцінці добробуту населення та потребує постійного перегляду соціальних стандартів.

Наступним елементом, що впливає на ринок праці (на вартість імпортованих товарів і, відповідно, на цінову стабільність, що знову ж таки формує очікування бізнесу щодо найму персоналу) є коливання обмінного курсу. Значне боргове навантаження обмежує можливості держави підтримувати зайнятість через бюджетні програми, зокрема шляхом фінансування громадських робіт або дотацій на створення нових робочих місць.

Темпи інфляції є одним з основних факторів, які впливають на купівельну спроможність валюти. Інфляційне знецінення грошей у країні спричинює зниження їх купівельної спроможності та сприяє зниженню курсу національної валюти щодо валют країн, у яких темпи інфляції нижчі. Значне підвищення внутрішніх цін на товари і послуги спричинює намагання суб'єктів ринку купувати дешевші іноземні товари і скорочення попиту на вітчизняні товари за кордоном [14, с. 152].

Трудова міграція є вагомим індикатором взаємозв'язку між макроекономічною ситуацією та функціонуванням ринку праці. В умовах повномасштабної війни в Україні спостерігається інтенсивне переміщення робочої сили як у межах країни, так і за її кордони. За офіційними статистичними даними, щороку країну залишають десятки тисяч громадян у пошуках більш сприятливих економічних умов. Це, у свою чергу, призводить до скорочення національного кадрового потенціалу, особливо в сегменті кваліфікованих працівників. Водночас міграція сприяє частковому зниженню рівня безробіття та зменшенню соціального напруження в окремих регіонах, що зазнали значного економічного спаду внаслідок бойових дій.

Економічні наслідки міграційних процесів включають втрату фахівців у стратегічно важливих секторах – охороні здоров'я, освіті, інженерно-технічному комплексі.

У Державному центрі зайнятості пояснили, що за видами економічної діяльності у 2024 році найбільший дефіцит кадрів був у сфері освіти – 25 тисяч осіб. На другому місці – переробна промисловість, в якій бракувало 9 тисяч осіб. І на третьому – сфера розміщення і харчування. Там дефіцит складав до 3 тисяч осіб. За підсумками січня 2025 року, перша п'ятірка сфер, де бракує працівників, виглядає так: сфера освіти – 1,5 тисячі осіб (зокрема у дошкільній освіті – 0,8 тисячі осіб); наземний транспорт – 1,3 тисячі осіб; сфера виробництва готових металевих виробів – 0,6 тисячі осіб; виробництва меблів – 0,5 тисячі осіб; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 0,3 тисячі осіб [15].

До ключових чинників, що стимулюють відтік трудових ресурсів, належать недостатній рівень оплати праці, обмежений доступ до фінансових ресурсів, а також інфляційні процеси, які набули особливої динаміки у період збройного конфлікту. Ці фактори спричиняють суттєві виклики для розвитку національної економіки та стабільності ринку праці. Військовий конфлікт призвів до значного зниження економічної активності в окремих регіонах України, що, в свою чергу, негативно позначилося на соціально-економічних умовах для робочої сили. Проте деякі сектори, зокрема інформаційні технології та агропромисловий комплекс, виявили меншу уразливість до бойових дій і навіть зазнали тимчасового зростання попиту на спеціалістів.

Війна суттєво вплинула на ринок праці України, зокрема через мобілізацію, що спричинила нестачу робочої сили в окремих секторах. Постраждали галузі з переважною чоловічою зайнятістю, зросла потреба в кадрах у сфері безпеки, логістики, інженерії та відновлення інфраструктури. Трудова міграція водночас створює можливості – повернення працівників після війни може стимулювати відбудову та інвестиції. Для цього потрібна комплексна державна політика та програми реінтеграції. Російська агресія з 2022 року стала серйозним викликом для економіки та ринку праці України. Руїнація інфраструктури та масове переміщення людей призвели до втрати робочих місць і економічних збитків. Важливо зосередитися на відновленні виробництва, підтримці бізнесу та створенні нових робочих місць. Перепідготовка кадрів і повернення мігрантів стануть ключовими для стабілізації ринку праці.

На тлі процесів євроінтеграції, виникає велика потреба в соціальних заходах для повернення та збереження робочої сили. Аналіз динаміки ринку праці в Україні виявляє критичні тенденції, такі як старіння населення та міграційні процеси, котрі призведуть до потенційної втрати майже 2 мільйонів працівників у наступні шість років. Паралельно, щоб досягти щорічного зростання ВВП на рівні 7% до 2032 року, Україні потрібно залучити до 4,5 млн додаткових працівників [16].

Трудова міграція суттєво впливає на ринок праці України, знижуючи безробіття, але водночас спричиняючи відтік кваліфікованих кадрів. Перекази мігрантів підтримують родини та стимулюють споживчий попит, хоча масова міграція має ризики для довгострокового розвитку. Після війни Україна потребуватиме відновлення ринку праці, включно з інтеграцією мігрантів, перепідготовкою працівників і створенням нових робочих місць. Підтримка малого та середнього бізнесу стане важливою для працевлаштування. Необхідно впроваджувати програми з підвищення кваліфікації, що дозволять адаптувати робочу силу до нових економічних умов. Варто також створити стимули для повернення трудових мігрантів, зокрема через інвестиційні можливості. Державні програми мають забезпечити підтримку зайнятості, перекваліфікацію безробітних і розвиток підприємництва.

Висновки. Вплив макроекономічних факторів на динаміку вітчизняного ринку праці є значним та комплексним, оскільки зміни в макроекономічному середовищі прямо корелюють з рівнем зайнятості, безробіття та структурними зрушеннями на ринку праці. Зокрема, інфляційні процеси, коливання валютних курсів і зміни

у фінансовій політиці можуть викликати економічну нестабільність, що, своєю чергою, сприяє зниженню попиту на працю та збільшенню безробіття. Водночас, інноваційні технології та глобалізаційні процеси відкривають нові перспективи для розвитку висококваліфікованих секторів економіки, зокрема інформаційних тех-

нологій та інженерії. Однак ці позитивні зміни можуть бути затьмарені макроекономічними коливаннями, які створюють дисбаланси, особливо в умовах структурного безробіття, зумовленого невідповідністю між кваліфікацією робочої сили та попитом на конкретні професії.

Бібліографічний список:

1. Лібанова Е. М., Макарова О. В., Курило І. О. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки : кол. моногр. НАН України, Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М. В. Птухи; за ред. Е. М. Лібанової. Київ, 2012. 320 с.
2. Лопушняк Г. С. Інституційне забезпечення державної соціальної політики: теоретико-проблемні аспекти. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 1–7.
3. Горин В. П., Сидор І. П. Чинники формування доходів населення в економіці країни. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Випуск 24. Частина 2. С. 58–63.
4. Андрейцева І. Ринок праці України, сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4>
5. Черьомухіна О., Чалюк Ю. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>
6. Шостак Л., Сур'як А. Адаптація зарубіжного досвіду трансформації ринку праці в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-145>
7. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/#anchor-5> (дата звернення: 22.04.2025)
8. Сидор І. П. Домінанти впливу макроекономічних показників на добробут нації. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/121.pdf
9. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2025).
10. Інфляція: вплив на купівельну спроможність населення. URL: <https://beecredit.com.ua/inflyacziya-vplyv-na-kupivelnuspromozhnist-naselennya/> (дата звернення: 21.04.2025).
11. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2024 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2024-rotsi> (дата звернення: 21.04.2025).
12. Шостак Л. В., Данечкіна А. О. Формування споживчого кошика в Україні та за кордоном. *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск № 6. С. 172–176.
13. Шостак Л. В., Петріні В. А. Трудовий потенціал як рушійна сила ефективного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 450–454.
14. Бідник Н. Б. Курсові коливання: фактори та їх вплив на економіку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.3. С. 149–157. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_3/149_Bid.pdf
15. В Україні брак робочої сили: трудова міграція іноземців неминуча? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/trudovamihratsiya-ukrayina-banhladesh-indiya-/33335838.html> (дата звернення 23.04.2025).
16. Дефіцит робочої сили: Україні доведеться запрошувати мігрантів з інших країн, якщо біженці не повернуться. *Visit Ukraine*. 2024. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/4140/labor-shortage>

References:

1. Libanova E. M., Makarova O. V., Kurylo I. O. et al. (2012) *Ljudskyj rozvytok v Ukraini: socialjni ta demografichni chynnyky modernizaciji nacionalnoji ekonomiky: kol. monogr.* [Human development in Ukraine: social and demographic factors of modernization of the national economy] / NAN Ukrainy, In-t demografiji ta soc. doslidzenj im. M. V. Ptukhy; za red. E. M. Libanovoi. Kyiv, p. 320.
2. Lopushnjak Gh. S. (2011) *Instytuticijne zabezpechennja derzhavnoji socialjnoji polityky: teoretyko-problemni aspekty* [Institutional provision of the state social policy: theoretical and problem aspects]. *Aktualjni problemy derzhavnogho upravlinnja*, no 2, pp. 1–7.
3. Ghoryn V. P., Sydor I. P. (2017) *Chynnyky formuvannja dochodiv naselennja v ekonomici krajiny* [Factors of the formation of incomes in the national economy]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho universytetu. Serija: Ekonomika i menedzhment*. Vol. 24. Chas. 2, pp. 58–63.
4. Andreytseva I. (2021). *Rynok pratsi Ukrainy, suchasni tendentsii* [Labor market of Ukraine, current trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (28). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4>
5. Cheriomukhina O., Chalyuk Yu. (2022). *Rynok pratsi pid chas viiny: stan ta perspektyvy* [Labor market during the war: state and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>
6. Shostak L., Suriak A. (2024). *Adaptatsiia zarubizhnogo dosvidu transformatsii rynku pratsi v umovakh voiennoho stanu ta makroekonomichnoi nestabilnosti*. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-145>
7. Treker ekonomiky Ukrainy pid chas viiny. Available at: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/#anchor-5> (accessed 22.04.2025)
8. Sydor I.P. (2018). *Dominanty vplyvu makroekonomichnykh pokaznykiv na dobrobut natsii* [Dominants of the influence of macroeconomic indicators on the well-being of the nation]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vol. 16. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/121.pdf
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 20.04.2025).
10. Inflatsiia: vplyv na kupivelnu spromozhnist naselennia. Available at: <https://beecredit.com.ua/inflyacziya-vplyv-na-kupivelnuspromozhnist-naselennya/> (accessed 21.04.2025).
11. Komentar Natsionalnoho banku shchodo rivnia inflatsii u 2024 rotsi. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2024-rotsi> (accessed 21.04.2025).

12. Shostak L. V., Danechkina A. O. (2017) Formuvannia spozhyvchoho koshyka v Ukraini ta za kordonom [Formation of a consumer basket in Ukraine and abroad]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 6, pp. 172–176.
13. Shostak L. V., Petrini V. A. (2018). Trudovyi potentsial yak rushiina syly efektyvnoho rozvytku pidpriemstva [Labor potential as a driving force for effective enterprise development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. № 21, pp. 450–454.
14. Bidnyk N. B. (2011). Kursy kolyvannia: faktory ta yikh vplyv na ekonomiku [Exchange rate fluctuations: factors and their impact on the economy]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 21.3, pp. 149–157. Available at: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_3/149_Bid.pdf
15. V Ukraini brak robochoi syly: trudova mihratsiia inozemtsiv nemynucha? Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/trudova-mihratsiya-ukrayina-banhladesh-indiya-/33335838.html>
16. Defitsyt robochoi syly: Ukraini dovedetsia zaproshuvaty mihrantiv z inshykh krain, yakshcho bizhentsi ne povernutsia [Labor shortage: Ukraine will have to invite migrants from other countries if refugees do not return] (2024). Visit Ukraine. Available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/4140/labor-shortage-ukraine-will-have-to-invite-migrants-from-other-countries-if-refugees-do-not>

Стаття надійшла до редакції 23.04.2025

НОТАТКИ

Наукове видання

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 9, 2025

Засновано у 2023 році
Засновник: Державний податковий університет

Періодичність видання: 4 рази на рік

Українською та англійською мовами

Відповідальний секретар: *Дружинська Н.С.*
Технічний редактор: *Білик Л.О.*

Підписано до друку 30.05.2025.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 19,53.
Наклад 100 прим. Замов. № 0525/407.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.