

ISSN 2311-844X

НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО
ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Серія економічна

Випуск 2



Видавничий дім
«Гельветика»
2023

УДК 330.3:351.748.1
НЗ4

Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна:
збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. 96 с.

Виходить двічі на рік.

Засновник – Львівський державний університет внутрішніх справ.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації від 14.11.2014 р.
КВ № 21091-10891ПР.

Рекомендовано Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
до друку та поширення через мережу Інтернет (протокол від 29 листопада 2023 р. № 5).

На підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 1309 від 25 жовтня 2023 року (додаток 4)
збірник включено до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б»
у галузі економічних наук (051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;
072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент).

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Франчук Василь Іванович, доктор економічних наук, професор, Львівський державний університет
внутрішніх справ – головний редактор

Гобела Володимир Володимирович, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний
університет внутрішніх справ – відповідальний секретар

Вінічук Марія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний університет
внутрішніх справ

Горбан Ірина Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний університет
внутрішніх справ

Запотічна Роксолана Андріївна, кандидат економічних наук, Львівський державний університет
внутрішніх справ

Коваленко-Марченкова Євгенія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, Дніпропетровський
державний університет внутрішніх справ

Копитко Марта Іванівна, доктор економічних наук, професор, Львівський державний університет
внутрішніх справ

Леськів Галина Зіновіївна, кандидат технічних наук, доцент, Львівський державний університет
внутрішніх справ

Мартинюк Володимир Петрович, доктор економічних наук, професор, Національний університет
«Львівська політехніка»

Марушко Надія Семенівна, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний університет
внутрішніх справ

Мельник Степан Іванович, доктор економічних наук, доцент, Львівський державний університет
внутрішніх справ

Наконечна Наталія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний
університет внутрішніх справ

Пушак Галина Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Львівська
політехніка»

Ревак Ірина Олександрівна, доктор економічних наук, професор, Львівський державний університет
внутрішніх справ

Шевченко Наталія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний
університет внутрішніх

Tomasz Wołowicz, Doctor of Economic Sciences, Professor, University of Economics and Innovation
in Lublin (Lublin, Poland)

У публікаціях висвітлено результати економічних досліджень, здійснених фахівцями
у теоретичних і практичних напрямках. У статтях висловлено позицію авторів,
яку не завжди підтримує редакційна колегія.

За достовірність фактів, статистичних даних, точність викладеного матеріалу відповідають автори
і рецензенти. Під час передруку матеріалів посилання на Науковий вісник обов'язкове.

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

Офіційний сайт видання: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy>

© Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2023

НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Серія економічна

Випуск 2

Коректор *І. М. Чудеснова*
Комп'ютерне верстання *Ю. Г. Войтюк*

Підписано до друку 30.11.2023 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 11,16. Зам. № 1223/760
Наклад 100 прим.

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.

УДК 336.74:004.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-1>**Висоцька Інна Борисівна**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедр фінансів та обліку,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4252-987X>

Нагірна Оксана Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедр фінансів та обліку,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2369-7117>

РОЛЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У СИСТЕМІ ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ТА ВІДМИВАННЯ ДОХОДІВ, ОДЕРЖАНИХ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ

***Анотація.** Протидія відмиванню злочинних доходів є необхідною умовою забезпечення економічної безпеки держави. «Відмивання» коштів негативно впливає на статус держави, її фінансову спроможність, а також негативно позначається на функціонуванні суб'єктів господарювання. Важливу роль у реалізації державної антилегалізаційної політики відводиться банківським установам. Національний банк України як суб'єкт державного фінансового моніторингу здійснює регулювання фінансового моніторингу банківськими установами. Банківські установи як суб'єкти первинного фінансового моніторингу здійснюють заходи протидії легалізації «брудних грошей», а також виявляють клієнтів, пов'язаних із здійснення терористичної діяльності. Для здійснення фінансового моніторингу банку організують внутрішньобанківську систему протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму. Встановлено, що важливий вплив на ризик залучення банківського сектору у незаконні операції здійснює рівень ризику «відмивання» коштів України. Для оцінки рівня легалізаційного ризику застосовано Базельський індекс AML, який не вимірює фактичний обсяг відмивання грошей, а призначений для оцінки ризику такої діяльності. Зазначено, що для України характерний значний рівень ризику «відмивання» коштів. Найбільш вразливими галузями, які сприяють поширенню «відмивання» грошей є військова агресія російської федерації, корупція та хабарництво, проблеми з політичними та громадянськими правами, обмеження свободи ЗМІ та незалежності судової системи. Значущий рівень ризику «відмивання» грошей в Україні вказує на реальні та потенційні можливості фізичних осіб для здійснення незаконних фінансових операцій, в основному через участь банків. Встановлено, що задля запобігання негативним наслідкам легалізаційних процесів, надзвичайно важливими є спільні зусилля у сфері протидії легалізації як банків, так і уповноважених державних та міжнародних органів. Це сприятиме, перш за все, підвищенню прибутковості банків, збільшенню обсягу фінансових активів, поліпшенню ділової репутації банків і підвищенню рівня фінансової стійкості як окремих банків, так і банківської системи в цілому.*

***Ключові слова:** фінансовий моніторинг, банківські установи, внутрішньобанківська система протидії відмиванню коштів, суб'єкти фінансового моніторингу, «відмивання коштів», Базельський індекс AML.*

Vysotska Inna, Nahirna Oksana

Lviv State University of Internal Affairs

THE ROLE OF BANKING INSTITUTIONS IN THE SYSTEM OF ANTI-LAUNDERING AND LAUNDERING OF INCOME OBTAINED BY CRIMINAL WAYS

***Abstract.** Combating money laundering is a necessary condition for ensuring a country's economic security. Money laundering negatively impacts a nation's status, fiscal capacity, and adversely affects the functioning of economic entities. Banking institutions play a pivotal role in implementing the state's anti-money laundering policy.*

The National Bank of Ukraine, as the subject of state financial monitoring, regulates financial monitoring by banking institutions. Banking institutions, as primary subjects of financial monitoring, undertake measures to combat the legalization of «dirty money» and identify clients associated with terrorist activities. An internal in-bank system for countering money laundering and terrorist financing is established to conduct financial monitoring within the bank. It is established that the level of money laundering risk in Ukraine significantly influences the risk of involving the banking sector in illegal operations. The Basel AML Index is applied to assess the level of money laundering risk, which does not measure the actual volume of money laundering but is designed to assess the risk of such activity. It is noted that Ukraine exhibits a substantial level of money laundering risk. The most vulnerable sectors contributing to the spread of money laundering in Ukraine include the military aggression of the Russian Federation, corruption, bribery, issues related to political and civil rights, restrictions on freedom of the press, and judicial independence. The significant level of money laundering risk in Ukraine points to real and potential opportunities for individuals to engage in illicit financial transactions, primarily through the participation of banks. It is established that joint efforts in countering money laundering are of paramount importance to prevent negative consequences of the money laundering processes. Such collaborative endeavors are crucial for both banks and authorized state and international bodies. This will primarily contribute to enhancing the profitability of banks, increasing the volume of financial assets, improving the business reputation of banks, and elevating the level of financial stability of both individual banks and the banking system as a whole.

Keyword: financial monitoring, banking institutions, in-bank system to counter money laundering, subjects of financial monitoring, money laundering, Basel Index AML.

Вступ. Становлення та розвиток української економіки супроводжувались значними трансформаційними змінами, високим рівнем корупції та відбувались в умовах соціально-економічної нестабільності. Зазначені чинники стали причиною накопиченню значних обсягів нелегальних доходів, переходу значної частки економіки в «тінь». Сформовані у такий спосіб нелегальні доходи в подальшому легалізувались через фінансову систему. Найчастіше задля легалізації «брудних» коштів використовувались банківські установи. Залучення банків до легалізаційних схем може призвести до втрати довіри клієнтів, застосування штрафних санкцій до установи і, в результаті, зниження рівня прибутковості та платоспроможності банку.

Прагнення України інтегруватись у Європейський економічний простір передбачає застосування чинних правил ведення економічної діяльності та впровадження досвіду економічно розвинутих країн у сфері протидії відмивання коштів та фінансування тероризму.

Матеріали та методи. Проблеми протидії легалізації злочинних доходів були предметом дослідження багатьох вчених, зокрема Бандурка О., Барановського О., Доля Л., Користіна О., Чернявського С. та інші. Дослідження проблем залучення банківських установ до процесу відмивання «брудних» коштів досліджували Бойко А.,

Воробйов І., Дмитров С., Кузьменко О., Мордань Є., Ревенкова П., Семеген І. та інші. Не беручи до уваги наявність значної кількості публікацій з досліджуваної проблематики, питання розробки ефективного механізму запобігання та протидії банками «відмивання» злочинних доходів потребує поглибленого вивчення.

Метою статті є дослідження ролі банківських установ у протидії «відмиванню» коштів та фінансування тероризму.

Результати. Негативний вплив відмивання коштів проявляється як на макроекономічному рівні, так і на рівні конкретного суб'єкта. Для економіки в цілому вплив легалізаційних процесів проявляється у порушенні балансу між доходами і витратами, між інвестиціями і заощадженнями, між кількістю грошей і рівнем цін і т.д. Окрім того, підривається довіра до самої держави, як інституту, оскільки діючи в державі економічні механізми уможливають існування непідконтрольних державі правових інституцій, до яких залучені посадові особи, можна зробити висновок, що відмивання «злочинних» доходів безпосередньо пов'язана із злочинними діями в державі. Негативно легалізаційні процеси впливають і на діяльність конкретного суб'єкта господарювання, підриваючи його репутації та довіру клієнтів.

Вивчення досвіду легалізації злочинних доходів показав, що найчастіше з легалізаційною метою зловмисник використовують банківські установи. Доцільно відзначити, що банки можуть бути втягнуті в тіньові схеми двома способами. По-перше, це може бути добровільне вчинення незаконних дій або свідоме допущення їх через банківські установи. По-друге, банки не завжди можуть бути обізнані про свою участь в незаконних операціях та шахрайстві, зазвичай діючи як посередники між суб'єктами незаконних схем. Проте, незалежно від того, чи є участь банків у незаконних схемах добровільною чи ненавмисною, вони зобов'язані нести відповідальність за порушення, які були скоєні. Цілісність банківської системи залежить від розуміння того, що її діяльність базується на високих правових, професійних та етичних принципах. Репутація банківську є найціннішою характеристикою фінансової установи. Відносно легке проникнення злочинних коштів у банківську установу – через згоду її співробітників або керівників за певну грошову винагороду на проникнення «брудних» коштів або через нехтування банківською установою злочинного походження цих грошей, – така інституція стає активним співучасником злочину. Факт причетності банку до «відмивання» коштів негативно вплине на ставлення інших фінансових посередників та контролюючих органів, а також звичайних клієнтів, що, безумовно, негативно вплине на його конкурентоспроможність, призведе до фінансових втрат, як мінімум втрати репутації та свідчитиме про недосконалість системи економічної безпеки.

Ефективним інструментом протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму є фінансовий моніторинг. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» визначає фінансовий моніторинг як «сукупність заходів, що вживаються суб'єктами фінансового моніторингу у сфері запобігання та протидії, що включають

проведення державного фінансового моніторингу та первинного фінансового моніторингу» [3]. Згаданий законодавчий акт виокремлює два види фінансового моніторингу – первинний та державний, банківська система здійснює їх обидва. Національний банк України є суб'єктом державного фінансового моніторингу, банківські установи – суб'єктами первинного фінансового моніторингу. На Національний банк України, як суб'єкта державного фінансового моніторингу, покладено обов'язок здійснювати регулювання фінансового моніторингу банківськими установами.

Держава надає банкам право здійснювати контрольні дії, тобто комплекс заходів щодо боротьби з легалізацією «брудних грошей», а також виявляти клієнтів, так чи інакше пов'язаних із здійснення терористичної діяльності. Антилегалізаційна діяльність банків регламентується Законами України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [3], «Про банки і банківську діяльність» [2] та Постанови Правління НБУ «Положення про здійснення банками фінансового моніторингу» від 19 травня 2020 року № 65 [4]. Голова правління банку та відповідальний працівник банку несуть відповідальність за належну організацію внутрішньобанківської системи протидії відмивання коштів, фінансуванню тероризму (рис. 1). Метою внутрішньобанківської системи протидії відмивання коштів та фінансуванню тероризму є:

– виконання вимог законодавства України у сфері протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму;

– можливість належним чином виявляти порогові та підозрілі фінансові операції та повідомляти про них спеціально уповноважений орган;

– запобігання використанню послуг та продуктів банку для проведення клієнтами фінансових операцій з метою відмивання коштів та фінансуванню тероризму [4].

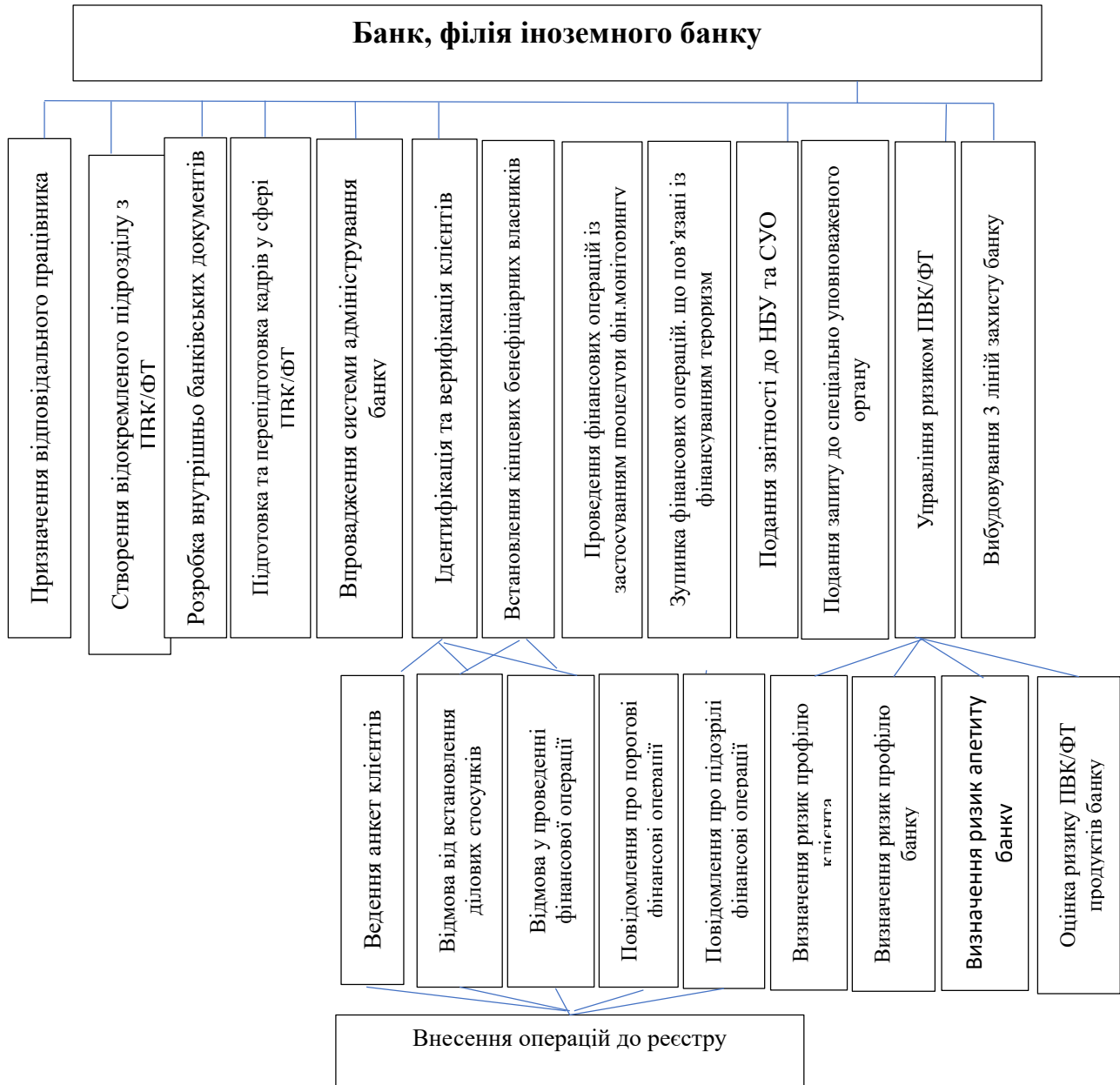


Рис. 1. Схема здійснення фінансового моніторингу банківською установою

Джерело: складено авторами за [4]

Інтенсивне використання нових фінансових технологій та швидкий розвиток глобалізації розширюють можливості банків для зручного та швидкого здійснення фінансових операцій, але при цьому збільшується ризик зловживань та незаконних фінансових операцій клієнтів банків. Запобігання та припинення нелегальної діяльності в банківському секторі вимагає виявлення, оцінки та зменшення ризику для банків, пов'язаного з участю у незаконних схемах. Однак на сьогоднішній день відсутні

чіткі методики для оцінки цього ризику через обмежений доступ до необхідної внутрішньої інформації банків. Тому наразі актуальним є питання оцінки ризиків, пов'язаних з участю банків у незаконних схемах.

Враховуючи широкий спектр банківських операцій і поширеність тіньової економіки, ризиковість банківських транзакцій істотно збільшується. Проведення незаконних схем, в яких беруть участь банки, призводить до значної шкоди не лише конкретній банківській

установі у вигляді погіршення її репутації, зниження ефективності та прибутковості, але також має серйозні наслідки для всієї економіки. Це включає в себе зменшення обсягу податкових надходжень, девальвацію національної валюти та підвищення рівня тіньової економіки і інші негативні явища.

Важливий вплив на ризик залучення банківського сектору у незаконні операції здійснює рівень легалізаційного ризику України та її партнерів у цій галузі. Тому важливим етапом у визначенні ризику участі банківського сектору у незаконних схемах є врахування рівня легалізаційного ризику в країні. Для цього починаючи з 2012 р. розраховують єдиний міжнародний індикатор, який надає можливість оцінити рівень легалізаційного ризику в різних країнах світу, – Базельський індекс AML. Цей індекс не вимірює фактичний обсяг відмивання грошей, а призначений для оцінки ризику такої діяльності. Базельський індекс AML розподіляє країни на основі загальних балів, але його головною метою є не порівняння країн між собою, а надання загального уявлення про рівні ризику в різних країнах та оцінка динаміки цього ризику з часом.

Базельський індекс AML оцінюється в діапазоні від 0 до 10, де вищі значення індексу вказують на більший рівень легалізаційного ризику, характерного для конкретної країни. Загалом, цю шкалу можна розділити на три рівні ризику: 0–4 низький, від 4–7 – значний, від 7–10 – високий. Упродовж аналізованого періоду для близько 70–75% країн світу характерним є значний рівень ризику, 15–20% низький рівень ризику, і менше 10% високий рівень ризику відмивання коштів.

Важливо відзначити, що упродовж останніх років в більшості країн, які включені до рейтингу, спостерігається тенденція до зниження значення цього показника. Звісно, немає жодної країни з абсолютно нульовим ризиком відмивання грошей, так само як і немає країни з абсолютною 100% ризиковістю. На даний момент найнижчими за рівнем ризику країнами в цьому контексті є Фінляндія 2,88, Андора – 2,89, Швеція – 3,12, відповідно. Більше того, ці країни в останні роки прагнуть не лише зберігати низький рівень ризику, але й зменшувати його. Це свідчить не лише про ефективність антилегалізаційної системи, але і про їхню здат-

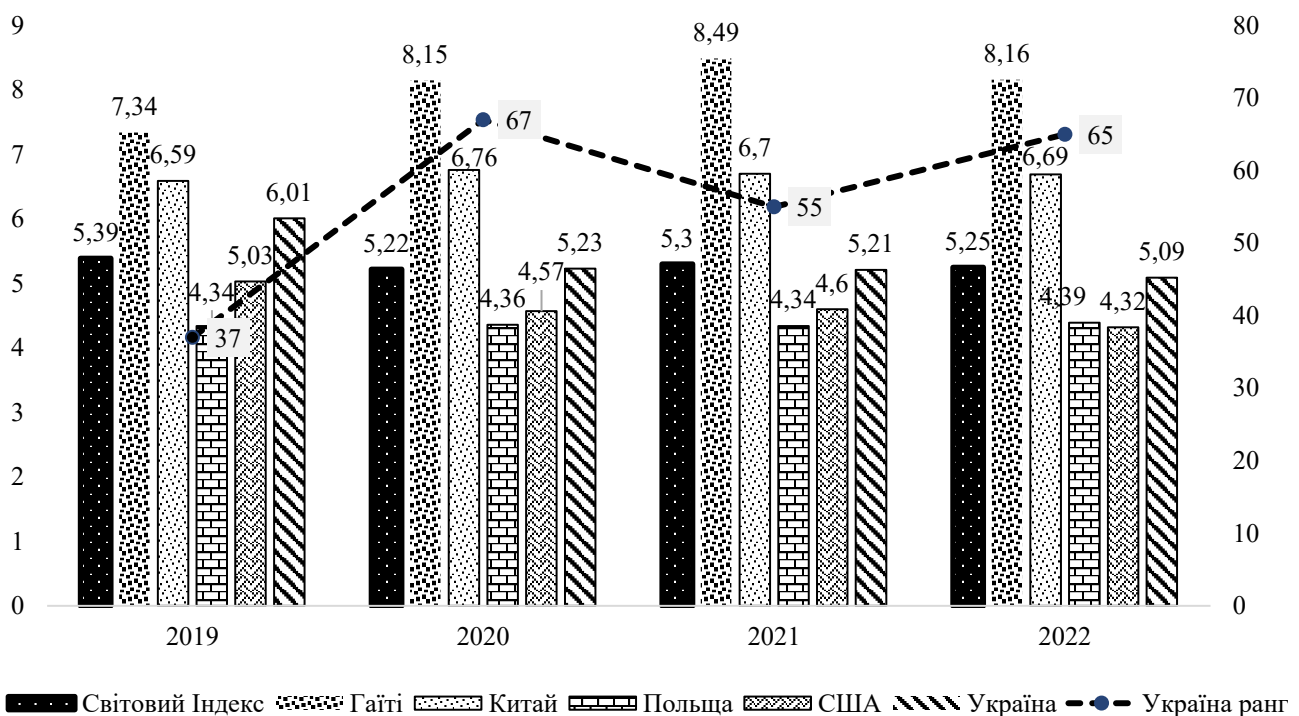


Рис. 2. Значення Базельський індекс AML упродовж 2019–2022 рр.

Джерело: складено авторами за даними [5]

ність до мінімізації корупційних, правових, політичних та інших видів ризику. Серед країн, які характеризуються найвищим рівнем легалізаційного ризику відмивання грошей, можна вказати Республіку Конго (8,3), Гаїті (8,16), М'янму (7,78), Мозамбік (7,68) та Мадагаскар (7,59). Головними факторами, що сприяють високому ризику відмивання грошей в цих країнах, є широко поширені готівкові розрахунки, високий рівень корупції, торгівля наркотиками та людьми, екологічні порушення та інші чинники.

Щодо України, то найбільш вразливими галузями, які сприяють поширенню відмивання грошей є військова агресія російської федерації, корупція та хабарництво, проблеми з політичними та громадянськими правами, обмеження свободи ЗМІ та незалежності судової системи [5].

Значущий рівень ризику відмивання грошей в Україні вказує на реальні та потенційні можливості фізичних осіб для здійснення незаконних фінансових операцій, в основному через участь банків та інших небанківських фінансових установ. Відповідно, у випадку виявлення підозрілих дій своїх клієнтів, банки та фінансові установи мають повідомити про це контролюючі органи (рис. 3).

Традиційно, найбільшу кількість повідомлень про фінансові операції надсилають банківські установи до Спеціально уповноваженого органу. Іншими словами, саме банки становлять основне джерело інформації щодо операцій, які викликають підозри або перевищують задані ліміти. Усі інші СПФМ разом узяті подають менше ніж 2% повідомлень про фінансові операції.

Протидія легалізації незаконних доходів – завдання, яке стоїть не тільки перед банківським сектором. Проте саме банківські установи найбільше піддаються ризику бути втягнутими в процес відмивання грошей. У той же час, банківський сектор стає все більш привабливим не лише для традиційних схем, але і для віртуальних механізмів завдяки впровадженню фінансових інновацій та збільшенню обсягу електронних готівкових розрахунків.

Здатність банків швидко проводити фінансові перекази стає головною ціллю для залучення цих установ з метою легалізації незаконно набутих доходів. За умови неналежної уваги до виявлення та припинення сумнівних фінансових операцій, банківська установа може бути використаною з метою легалізації коштів. Наслідки для банків можуть бути негативними, оскільки існує ризик втрати

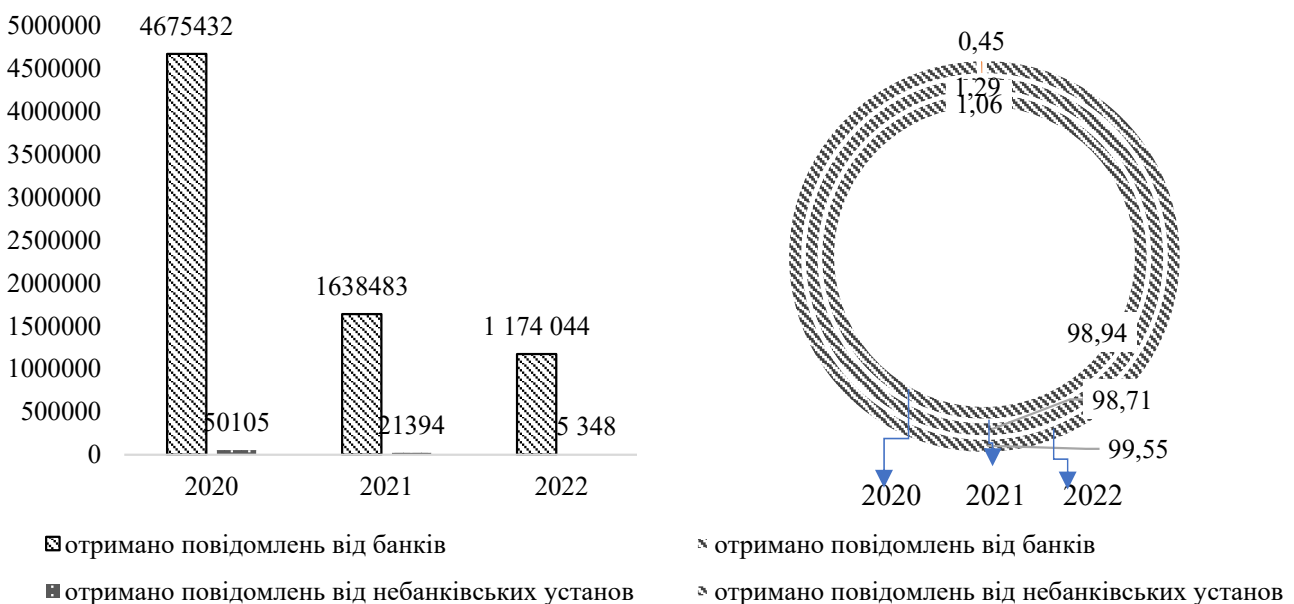


Рис. 3. Кількість та питома вага повідомлень, отриманих Держфінмоніторингом України від банків та небанківських фінансових установ упродовж 2020–2022 рр., од., %

Джерело: складено автором за даними [1]

довіри клієнтів та можливості стати об'єктом підвищеної уваги з боку контролюючих та правоохоронних органів.

Висновки. Проведене дослідження показало, що на даний момент існує значна кількість незаконних фінансових схем, у яких залучені банківські установи. Більшість з цих схем мають легалізаційну спрямованість і націлені на виведення капіталу за межі країни, ухилення від сплати податків, зняття готівки з рахунків незаконним шляхом через фіктивні компанії або оплату неіснуючих товарів і послуг. Виявити такі «схемні» операції досить важко, але це можливо завдяки існуючій значній кількості ознак, які вказують на підозрілі дії клієнтів банку.

Аналіз значення Базельського індексу AML засвідчив збереження високого рівня ризику в Україні. Це підтверджується значною кількістю повідомлень від банків про підозрілі фінансові операції, збереженням високої частки готівкових операцій клієнтів банків. З метою запобігання негативним наслідкам легалізаційних процесів, надзвичайно важливими є спільні зусилля у сфері протидії легалізації як для банків, так і для уповноважених державних та міжнародних органів. Це сприятиме, перш за все, підвищенню прибутковості банків, збільшенню обсягу фінансових активів, поліпшенню ділової репутації банків і підвищенню рівня фінансової стійкості як окремих банків, так і банківської системи в цілому.

Список використаних джерел:

1. Звіт Державної служби фінансового моніторингу України за 2022 рік. URL: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/zvit2022ukr.pdf>
2. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
3. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20?find=1&text>
4. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу: Постанова Національного банку України від 19.05.2020 № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20>
5. Basel AML Index 2022: 11th Public Edition Ranking money laundering and terrorist financing risks around the world. URL: https://index.baselgovernance.org/api/uploads/221004_Basel_AML_Index_2022_72cc668efb.pdf

References:

1. Zvit Derzhavnoi sluzhby finansovoho monitorynhu Ukrainy za 2022 rik [Report of the State Financial Monitoring Service of Ukraine for 2022]. Available at: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/zvit2022ukr.pdf> [in Ukrainian]
2. Pro banky i bankivsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 07.12.2000 No. 2121-III [On banks and banking activity: Law of Ukraine dated 07.12.2000 No. 2121-III]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> [in Ukrainian]
3. Pro zapobihannia ta protydiuu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochyynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia: Zakon Ukrainy vid 06.12.2019 No. 361-IX [On the prevention and countermeasures against the legalization (laundering) of proceeds obtained through crime, the financing of terrorism and the financing of the proliferation of weapons of mass destruction 06.12.2019 No. 361-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20?find=1&text> [in Ukrainian]
4. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro zdiisnennia bankamy finansovoho monitorynhu: Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 19.05.2020 № 65 [On the approval of the Regulation on implementation of financial monitoring by banks: Resolution of the National Bank of Ukraine no 19.05.2020 № 65]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20> [in Ukrainian]
5. Basel AML Index 2022: 11th Public Edition Ranking money laundering and terrorist financing risks around the world. URL: https://index.baselgovernance.org/api/uploads/221004_Basel_AML_Index_2022_72cc668efb.pdf [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 14.11.2023

УДК 330.131.7:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-2>

Гобела Володимир Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7438-2329>

Леськів Галина Зіновіївна

кандидат технічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту,
Інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4900-9466>

Фляк Віталій Михайлович

аспірант,
Українська академія друкарства
вулиця Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна

МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

***Анотація.** Орієнтиром дослідження стало формування теоретичних та розробка прикладних засад щодо забезпечення ризик-орієнтованого управління підприємством в сучасних умовах. У статті здійснено регламентацію та запропоновано методичне забезпечення процесу формування ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством, що передбачає впровадження низки основних елементів. Запропоновано орієнтовну структуру ризик-орієнтованого управління, що спрямоване на підвищення ефективності системи управління та забезпечення економічної безпеки підприємства, що містить такі складові: обов'язки та зобов'язання топ-менеджменту; етапи процесу побудови моделі управління ризиками на підприємстві; етапи впровадження ризик-орієнтованого підходу; моніторинг і аналізу моделі управління ризиками. Ідентифіковано основні переваги ризик-орієнтований підходу до управління підприємством. Запропоновано основні елементи ризик-орієнтованого підходу до управління в системі економічної безпеки підприємства, що функціонує в сучасних умовах. Також розроблено алгоритм впровадження системи управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначено основні фактори, які слід враховувати в процесі оцінки ризиків в сучасних умовах. Для моделювання системи ризик-орієнтованого управління підприємством запропоновано використовувати метод побудови карти ризиків, що дозволяє доволі швидко і достовірно ідентифікувати та оцінити ризики для прийняття зважених управлінських рішень та формування безпекового вектору розвитку підприємства в сучасних умовах. Встановлено переваги застосування методу карти ризиків та визначено її основні структурні елементи. Розроблено орієнтовну карту-схему ризиків підприємства, що функціонує в сучасних умовах та передбачає наявність трьох зон: поле прийняттого ризику; поле помірного ризику; поле загрозливого рівня ризику. Запропоновано перманентне та системне використання ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством в сучасних умовах та на усіх стадіях життєвого циклу товару. Розроблено блок-схему управління ризиками на підприємстві.*

***Ключові слова:** ризик, загроза, ризик-орієнтування управління, економічна безпека, карта ризиків.*

Hobela Volodymyr, Leskiv Halyna

Lviv State University of Internal Affairs

Fliak Vitalii

Ukrainian Academy of Printing

THEORETICAL MODELING OF THE RISK-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. *The orientation of the research was the formation of a theoretical model and the development of applied principles to ensure risk-oriented management of the enterprise in modern conditions. The article regulates and offers methodological support for the process of forming a risk-oriented approach to enterprise management, which involves the implementation of several basic elements. The study proposed an approximate structure of risk-oriented management aimed at increasing the efficiency of the management system, which includes the following components: duties and obligations of top management; stages of the process of building a risk management model at the enterprise; stages of implementation of a risk-oriented approach; monitoring and analysis of the risk management model. The main advantages of a risk-oriented approach to enterprise management have been identified. The main elements of a risk-oriented approach to management in the system of economic security of an enterprise operating in modern conditions are proposed. An algorithm for the implementation of the risk management system was also developed to ensure the economic security of the enterprise. The main factors that should be taken into account in the process of risk assessment in modern conditions are defined. To model the system of risk-oriented management of the enterprise, it is proposed to use the method of building a risk map, which allows you to quickly and reliably identify and assess risks for making balanced management decisions and forming a safe vector of enterprise development in modern conditions. The advantages of using the risk map method are established and its main structural elements are defined. An indicative map-scheme of risks of the enterprise has been developed, which functions in modern conditions and provides for the presence of three zones: the field of acceptable risk; the moderate risk field; field of threatening risk level. The permanent and systematic use of a risk-oriented approach to enterprise management in modern conditions and at all stages of the product life cycle is proposed. A block diagram of risk management at the enterprise has been developed.*

Keywords: *risk, threat, risk-oriented management, economic security, risk map.*

Вступ. Забезпечення ефективного управління сучасними підприємства потребує дедалі більшої уваги до різного роду ризиків та загроз. Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується значним рівнем невизначеності та високим рівнем ризику. Події останніх років, зокрема пандемія корона вірусу COVID-19 та війна російської федерації проти України суттєво посилили дію цілої низки ризиків та загроз, що впливають як на економіку держави, так і на окремих суб'єктів господарювання. Для забезпечення успішної діяльності бізнесу в сучасних умовах слід більше уваги приділяти процесам ідентифікації ризиків, їх оцінці та протидії їм в процесі планування та реалізації управлінської діяльності.

Відповідно формування системи управління підприємством на основі ризик-орієнтованого підходу стає актуальним та затребуваним типом діяльності. Саме такими

тенденціями зумовлена активізація наукових розвідок у сфері дослідження ризику, способів його оцінки, мінімізації та уникнення. Отож, теоретичне моделювання та формування ризик-орієнтованого підходу до управління сучасним підприємством матиме вагомий внесок у теорію управління та безпекову практику ведення бізнесу в нинішніх умовах.

Матеріали і методи. Дослідження у сфері ризик-орієнтованого управління та оцінці бізнес-ризиків здійснювало чимало науковців, теоретичною основою нашого дослідження стали праці таких науковців: Гобела В. В., Горго І. О., Гнилицька Л. В., Живко З. Б., Кузьмак О.М., Леськів Г. З., Лук'янова В. В., Мельник С. І., Пригунов П. Я., Ріщук Л. І., Скопенко Н. С., Сосновська О. О., Франчук В. І.

Метою дослідження є розроблення теоретичної моделі та прикладних засад щодо забезпечення ризик-орієнтованого управління підприємством в сучасних умовах.

Для реалізації дослідження було використано низку загальнонаукових методів. Зокрема, метод теоретичного аналізу та синтезу для формування теоретичних засад формування моделі ризик-орієнтованого управління підприємством; методи індукції та дедукції для формування алгоритму формування моделі ризик-орієнтованого управління підприємством; метод моделювання та метод карти ризиків для розробки блок-схеми управління ризиками на підприємстві, що функціонує в сучасних умовах.

Результати. Регламентация та методологічне забезпечення процесу формування системи ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством передбачає впровадження таких основних елементів:

- політики управління, що ґрунтується на оцінці та прогнозуванні ризиків;
- внутрішньо організаційного документа чи методологічного положення, що повинен регламентувати та регулювати ризик-орієнтоване управління;
- методологічних матеріалів, що спрямовані на оцінку ризиків;
- нормативного документа, щодо покликаний регулювати процеси взаємодії внутрішніх структурних підрозділів у сфері протидії ризикам та забезпечення економічної безпеки підприємства;
- документу, який би передбачав наявність та методіку формування переліку потенційних ризиків для діяльності підприємства та містив обґрунтовану та достовірну інформацію щодо цих ризиків;
- перелік звітних документів щодо діяльності в сфері виявлення, оцінки та протидії ризикам [4; 5].

На рисунку 1 наведено орієнтовну структуру ризик-орієнтованого управління, що спрямоване на підвищення ефективності управління та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Використання зазначених підходів дозволить підприємству організувати та застосувати ризик-орієнтований підхід до управління підприємством. Такий підхід забезпечить отримання низки переваг, зокрема [10]:

– реалізовувати оцінку апробованих підходів до організації системи управління ризиками на підприємстві як внутрішніми (експертами та штатними працівниками підприємства) ресурсами так і зовнішніми (стейкхолдерами);

– розкривати слабкі сторони та недоліки в роботі підприємства шляхом виявлення внутрішньо-фірмових ризиків;

сприятиме зменшенню управлінських витрат та спрощенню документообігу на підприємстві;

– делегувати певні повноваження, особливо щодо розробки та запровадження безпеко орієнтованих заходів на аутсорсинг для того аби підвищити рівень професійності таких заходів та скоротити операційні витрати;

– дозволить організувати ефективну систему ідентифікації та протидії потенційним та реальним ризикам для діяльності підприємства, що сприятиме зменшенню потенційних витрат у майбутньому та підвищить загальний рівень ефективності управління та рівень економічної безпеки підприємства;

– організувати систему обміну досвідом та передовими ідеями у сфері ризик-орієнтованого підходу для вдосконалення власних підходів та розвитку загальнонаціональної системи управління ризиками на підприємствах та організаціях.

Для уникнення та подолання ризиків підприємству слід використовувати результати теоретичного дослідження у своїй діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності бізнесової діяльності та забезпеченню економічної безпеки підприємства (рис. 2).

Ризик-орієнтований підхід ґрунтується на процесах виявлення, аналізу та оцінці ризиків для діяльності підприємства. Більш того, квінт есенцією такого підходу є глибоке розуміння та усвідомлення усіма працівниками організації важливості ідентифікації вразливих до ризику сфер діяльності чи процесів на підприємстві. Використання ризик-орієнтованого підходу до управління передбачає використання певного алгоритму дій, що представлений на рисунку 3.

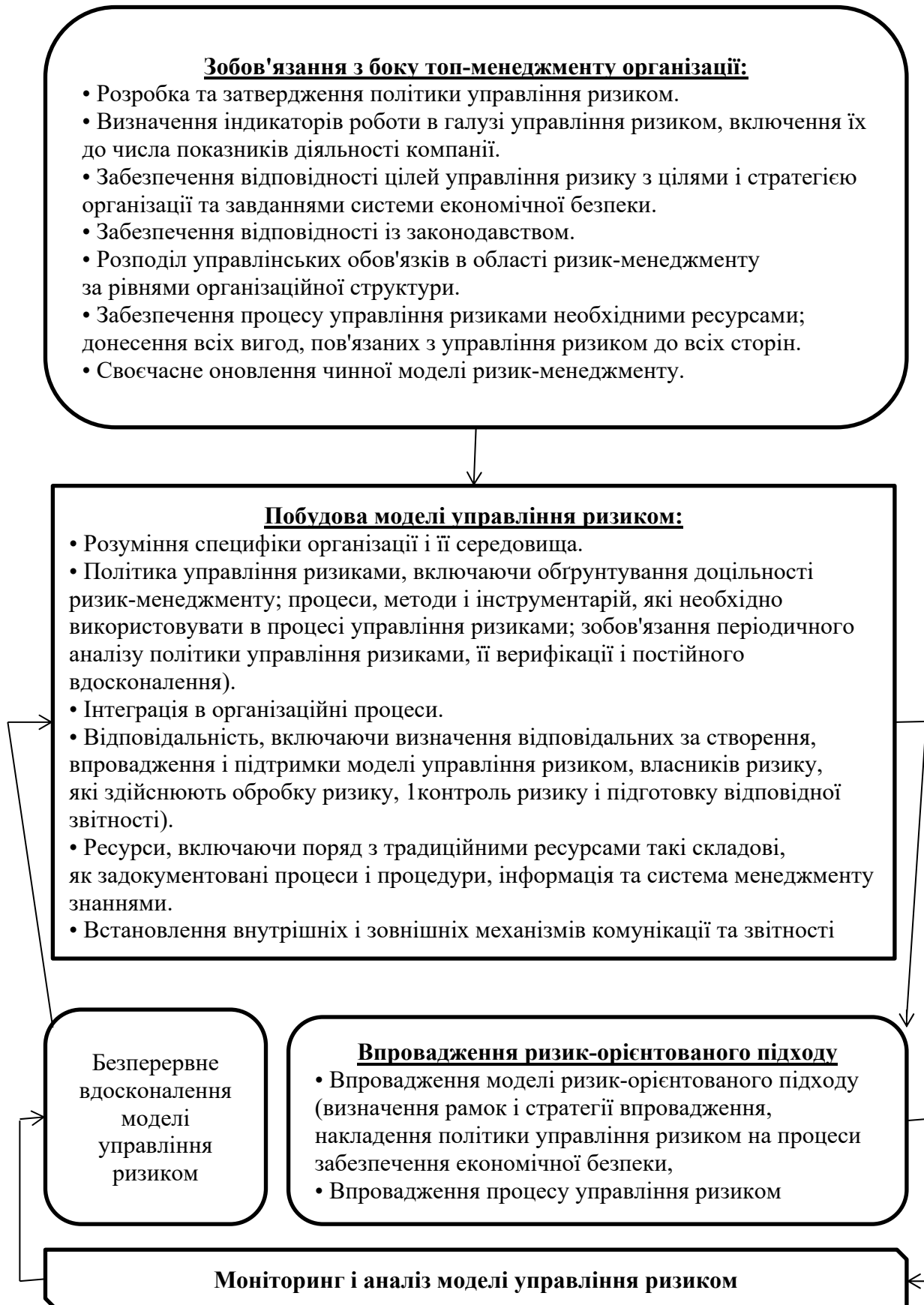


Рис. 1. Структура ризик-орієнтованого управління

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

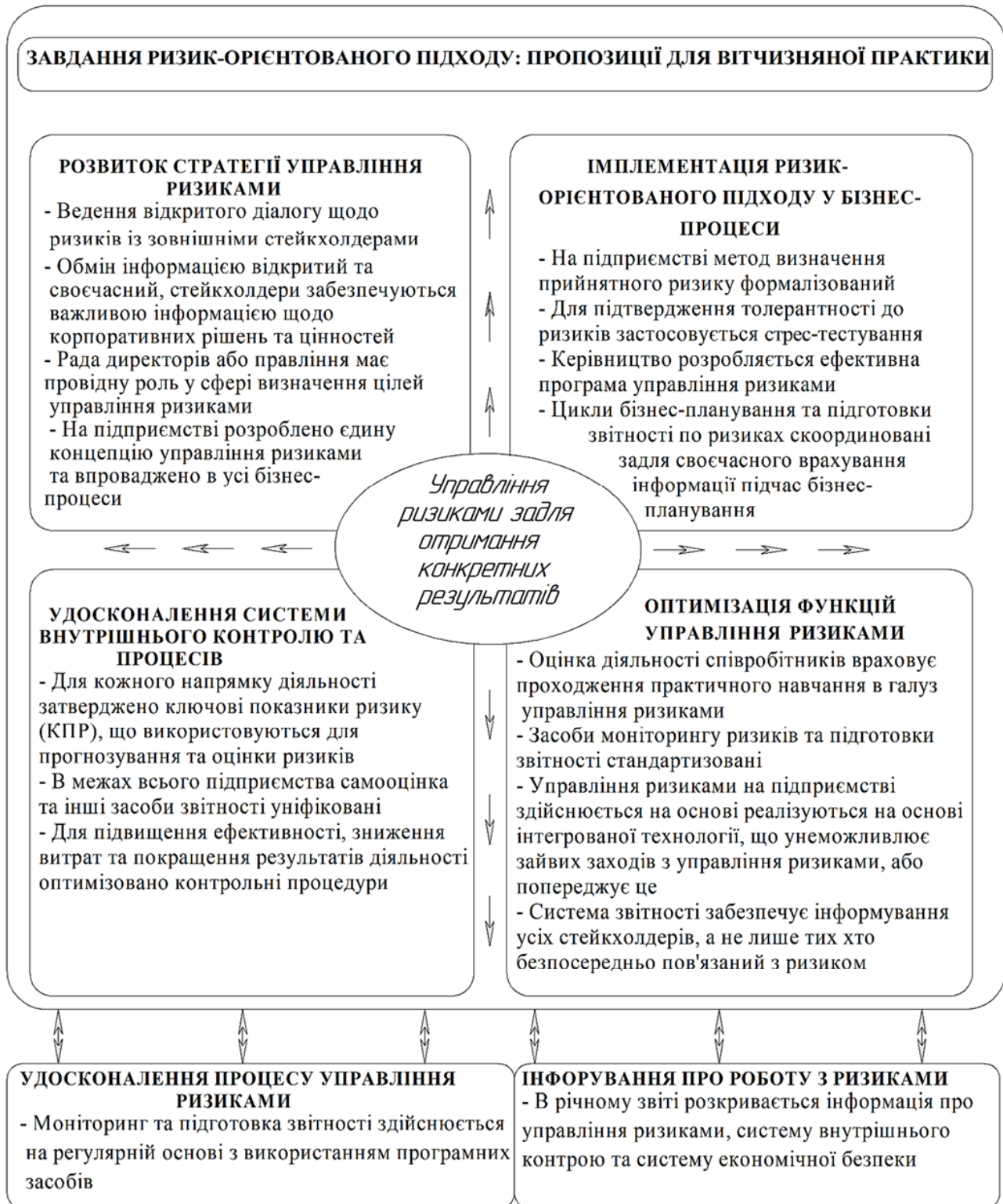


Рис. 2. Елементи ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством

Джерело: розроблено авторами на основі [7; 9]

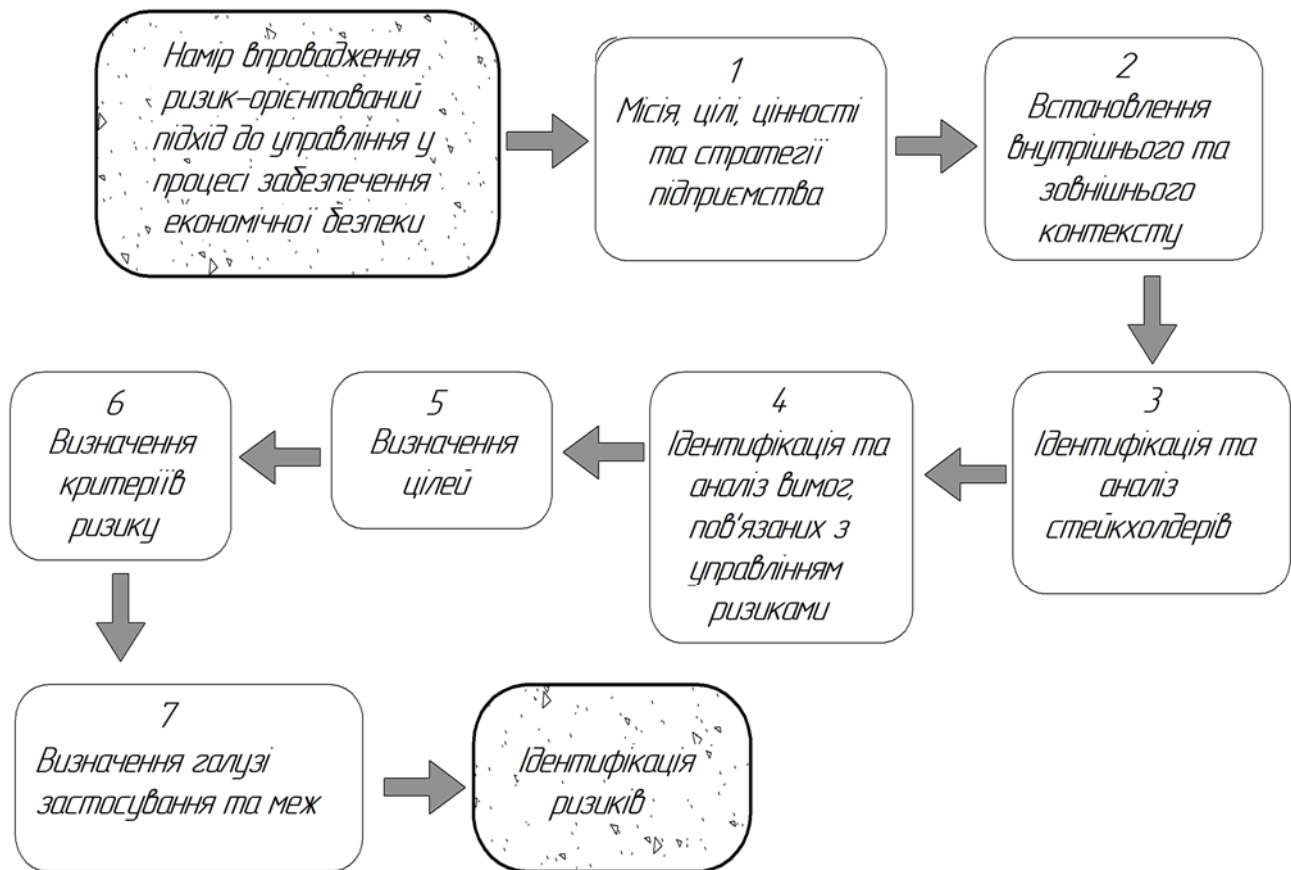


Рис. 3. Алгоритм впровадження системи управління ризиками

Джерело: розроблено авторами на основі [8; 12]

Важливе значення в процесі реалізації ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством належить стейкхолдерам. Тобто, внутрішніх і зовнішніх зацікавлених осіб: керівництво підприємства, працівників підприємства, профспілкові організації, фінансові інститути, постачальник, клієнти, посередники тощо.

Важливим аспектом реалізації ризик-орієнтованого підходу до управління посідає визначення розміру та виду ризику, що можна та неможна приймати у своїй діяльності. також важливим етапом є встановлення критеріїв для ризиків, їх оцінки та класифікації.

Використовуючи ризик-орієнтований підхід до управління підприємством слід також встановити сферу його застосування та межі підходу. Тому що такий підхід може застосовуватись до всієї діяльності підприємства, а може до певних сфер його діяльності. Важ-

ливо також встановити певні обмеження, що впливають на сферу застосування зазначеного підходу на підприємстві, що можуть бути: часові, організаційні, технічні, екологічні, методичні.

Оцінка ризиків в межах досліджуваного підходу передбачає його ідентифікацію, аналіз та встановлення міри впливу на діяльність підприємства чи його персонал або ресурси. Тобто основним думка зазначеного підходу полягає у встановленні міри впливу та величини ризику, що дозволяє прийняти зважене управлінське рішення про прийняття чи протидію певним ризиковим факторам. Тому в процесі оцінки ризиків пропонується враховувати зазначені фактори [11]:

- ймовірність настання певної події чи факторів впливу;
- характер та масштаби руйнівного впливу певного фактору на діяльність підприємства;

– складність та взаємозв'язок певних факторів та внутрішнього середовища підприємства;

– фактор часу;

– рівень загрози певного ризикового фактору.

Основою для визначення ризиків повинен бути єдиний метод, в результаті якого ці ризики поділяють на ті, що необхідно опрацювати та встановляти заходи щодо протидії потенційним загрозам та ті, що не потребують додаткового дослідження та уваги. Крім того, рішення щодо прийняття або неприйняття ризиків, більшою мірою залежить від витрат, які необхідні для такої діяльності. відповідно остаточне рішення менеджменту підприємства в межах ризик-орієнтованого підходу до управління залежить від багатьох чинників, які мають різносторонній характер.

Для формування ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством слід використати один з найбільш трендових та водночас найбільш дієвих способів формування ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством – розробку карти ризиків. Зазначений метод побудови карти ризиків дозволяє доволі швидко та достовірно ідентифікувати та оцінити ризики для прийняття зваженого управлінського рішення. Виявлення та прогнозування ризиків дасть можливість сформуванню безпекового вектора розвитку для підприємства, що сприятиме протидії загрозам і забезпечить розвиток підприємства. Метод карти ризиків є доволі затребуваним інструментом та одним із найпоширеніших елементом ERM – Enterprise Risk Management – системи управління ризиками на підприємстві.

Метод карти ризиків надає можливість для підприємства:

– ідентифікувати та виокремити ризики;

– сформуванню переліку ризиків із врахуванням їхньої пріоритетності для підприємства;

– здійснити оцінку ризиків та провести їх класифікацію.

За умов використання такого методу а підприємстві повинен бути введений та розро-

блений окремий документ – карта ризиків. До складу карти ризиків підприємства повинні входити:

– класифікатор ризиків;

– матриця ризиків;

– додаткова інформація, що отримана в процесі реалізації первинного етапу ризик-орієнтованого підходу.

Така карта повинна містити інформацію про ранжування ризиків для діяльності підприємства, більш того вона повинна періодично розглядатись та затверджуватись керівництвом підприємства.

Ґрунтуючись на результатах теоретичного аналізу, можемо констатувати, що карта ризиків зазвичай повинна містити такі структурні компоненти:

– категорія ризику – слід вказати найменування ризику та надати його коротку характеристику;

– статус ризику, його пріоритетність – структурування ризику, встановлення статусу ризику та визначення його пріоритетності для підприємства;

– ймовірність ризику – визначення ймовірності настання ризику;

– ранг ризику – його вагомість, встановлюється розробниками карти або експертами та стейкхолдерами;

– опис ризику або ризикової події – опис та роз'яснення суті ризику або ризикової події;

– причини виникнення ризику – ідентифікація причин виникнення ризику;

– наслідки ризику – опис ймовірних наслідків прояву ризику для підприємства;

– методи реагування на ризик – тобто планові заходи, що можуть втілюватись за умов реалізації ризику та настання небезпеки для підприємства;

– превентивні заходи – встановлення переліку заходів для попередження ризику;

– коригувальні заходи – перелік заходів, які плануються виконувати у тому випадку якщо ризик буде реалізовано, або ризикова подія настане для підприємства;

– встановлення відповідальної особи за реагування на ризики;

– прийнятний результат – вказується результат, який очікується в результаті запобігання або нейтралізації негативних наслідків ризику.

Зазвичай, карта ризиків – це матриця 3×3 , де по вертикальній осі представлено вплив певного ризику на підприємство, а по горизонтальній осі ймовірність настання зазначеного ризику. Орієнтовна карта-схема ризиків представлена на рисунку 4.

Варто зазначити, що такий варіант формування карти ризиків передбачає наявність трьох полів:

– зелене поле – ризик вважається прийнятним для підприємства та жодних безпекових заходів не застосовується;

– жовте поле – ризик помірний, застосовуються заходи щодо контролю ризику та можливості його уникнення в майбутньому;

– червоне поле – критичний та загрозливий рівень ризику, необхідні термінові заходи щодо зниження ризику чи усунення наслідків його негативного впливу.

Варто також зауважити, що для управління підприємством на основі використання ризик-орієнтованого підходу слід усвідомлювати, що робота з управління ризиками повинна проводитись безперервно, та використовуватись на усіх стадіях життєвого циклу та етапах діяльності підприємства. Відповідно пропонуємо використовувати алгоритм дій для управління ризиками на підприємстві (рис. 5).

Результати дослідження дали змогу сформувати карту ризиків для управління підприємством у сучасних умовах. На основі зазначеної карти ризиків та застосування запропонованого алгоритму може бути реалізований ризик-орієнтований підхід до управління підприємством в сучасних умовах.

Висновки. В результаті проведеного дослідження визначено основні переваги використання ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством у сучасних умовах. Запропоновано використовувати метод карти ризиків для моделювання ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством, що надасть певні переваги, а саме дозволить: ідентифікувати та виокремити ризики; сформувати перелік ризиків із врахуванням їхньої пріоритетності для підприємства; здійснити оцінку ризиків та провести їх класифікацію.

Встановлено, що карта ризиків містить три поля: зелене поле – ризик вважається прийнятним для підприємства та жодних безпекових заходів не застосовується; жовте поле – ризик помірний, застосовуються заходи щодо контролю ризику та можливості його уникнення в майбутньому; червоне поле – критичний та загрозливий рівень ризику, необхідні термінові заходи щодо зниження ризику чи усунення наслідків його негативного впливу. Сформовано карту ризиків для підприємства і визначено критичні види ризиків в сучасних умовах.

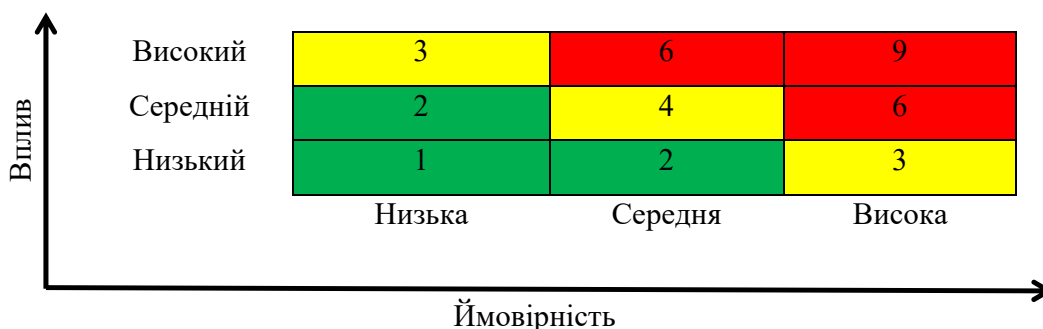


Рис. 4. Графічне представлення карти ризиків

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3]

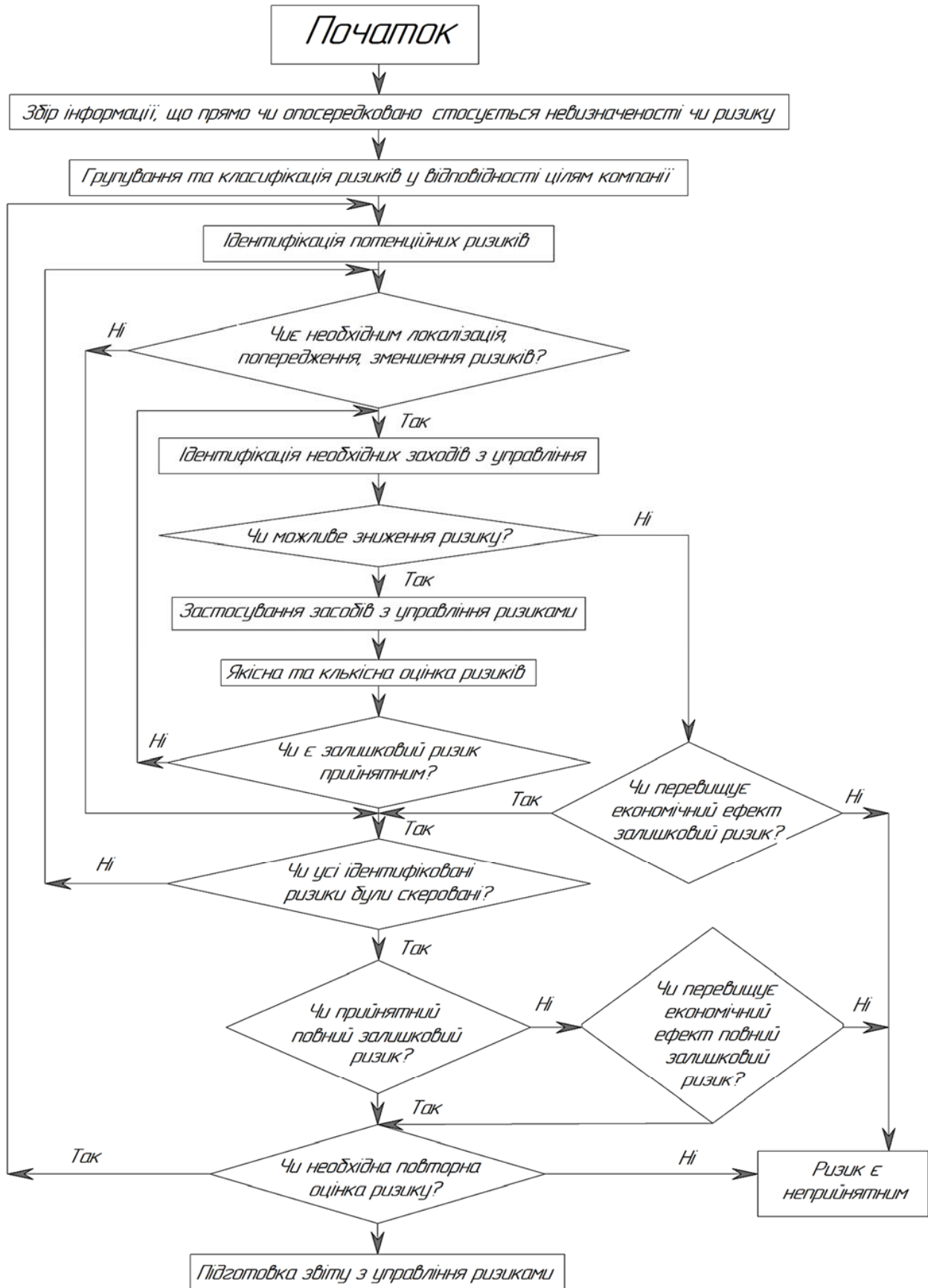


Рис. 5. Блок схема управління ризиками на підприємстві

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2]

Список використаних джерел:

1. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V. & Shuprudko N. (2023) Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practi.* № 3(50). P. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>
2. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H. & Hobela V. Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. № 4(45). P. 202–210. URL: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>
3. Hobela V., Huzenko I., Blaga N. Determining ecological threats to the state's economy. *Znanstvena misel journal.* 2021. № 60. Vol. 1. P. 13–18. URL: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4118>
4. Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України.* 2019. № 4. С. 34–41.
5. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 227 с.
6. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2018. № 11. С. 29–42.
7. Кузьмак О. М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal>
8. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2022.
9. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки».* 2014. № 3. Т. 2. С. 33–39.
10. Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2015. № 1(2). С. 77–82.
11. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. Т. 2, № 2 (66). С. 224–227.
12. Сосновська О. О. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2019. № 1(3). С. 70–79.

References:

1. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V. & Shuprudko N. (2023) Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 3(50), pp. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>
2. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H. & Hobela V. (2022) Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 4(45), pp. 202–210. Available at: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>
3. Hobela V., Huzenko I., Blaga N. (2021) Determining ecological threats to the state's economy. *Znanstvena misel journal*, no. 60, vol. 1, pp. 13–18. Available at: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4118>
4. Verbytska H. L. (2019) Upravlinnia ekonomichnym ryzykom [Management of economic risk]. *Finansy Ukrainy*, no. 4, pp. 34–41.
5. Hobela V. V., Zhyvko Z. B., Leskiv H. Z., Melnyk S. I. (2022) *Upravlinnia kryzovymy sytuatsiiamy: navchalnyi posibnyk* [Management of crisis situations]. Lviv : LvDUVS, 227 p.
6. Horho I. O. (2018) Kontseptsiiia formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [The concept of forming a risk management system at the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 11, pp. 29–42.
7. Kuzmak O. M. Efektyvna systema ryzyk-menedzhmentu yak diievyyi zasib zabezpechennia stiiikosti finansovykh ustanov [An effective risk management system as an effective means of ensuring the stability of financial institutions]. Available at: <http://www.nbu.gov.ua/portal>
8. Leskiv H. Z., Franchuk V. I., Levkiv H. Ya., Hobela V. V. (2022) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva : navchalnyi posibnyk* [Management of the competitiveness of the enterprise]. Lviv: LvDUVS.
9. Lukianova V. V. (2014) Otsiniuvannia ryzyku i stiiikist ekonomichnoi systemy [Risk assessment and the stability of the economic system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 3, vol. 2, pp. 33–39.
10. Rishchuk L. I. (2015) *Pidkhid shchodo rozrobky prohramy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi* [Approach to the development of a risk management program at the enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 1(2), pp. 77–82.

11. Skopenko N. S. (2018) Teoretyko-metodolohichni problemy vyznachennia ryzykiv [Theoretical and methodological problems of risk determination]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 2 (66), pp. 224–227.

12. Sosnovska O. O. (2019) Ryzыk-menedzhment yak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Risk management as a tool for ensuring stable functioning of the enterprise in conditions of uncertainty]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, no. 1(3), pp. 70–79.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2023

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-3>**Горбан Ірина Михайлівна**

кафедра фінансів та обліку,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0627-258X>

Скиба Володимир Володимирович

аспірант,
Львівський університет бізнесу та права
вулиця Кульпарківська, 99, м. Львів, 79021, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8958-4838>

СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

***Анотація.** Метою статті є дослідження особливостей фінансового моніторингу в системі забезпечення економічної безпеки. Доведено, що фінансовий моніторинг допомагає ідентифікувати підозрілі фінансові операції, що можуть бути пов'язані з відмиванням грошей, фінансуванням тероризму, або іншими незаконними діями. У дослідженні для вивчення особливостей системи фінансового моніторингу в умовах забезпечення економічної безпеки, використано загальнонаукові методи дослідження, а саме метод теоретичного та порівняльного аналізу, індукції та дедукції та графічний метод. Встановлено, що фінансовий моніторинг є важливим інструментом, за допомогою якого стає можливим найбільш якісно проводити оцінку результатів діяльності суб'єктів господарювання та обґрунтовано приймати дієві управлінські рішення в системі забезпечення економічної безпеки. Обґрунтовано, що основним завданням фінансового моніторингу є послідовний контроль відхилення фінансового становища підприємства від нормативного. Для цього необхідно правильно відбирати оціночні критерії фінансового стану підприємства, об'єктивно визначати та встановлювати їх нормативні значення. Якщо показники виявляться не оптимальними та надуманими, то й рівень економічної безпеки знизиться. Сформовано ієрархію системи фінансового моніторингу в контексті забезпечення економічної безпеки. З'ясовано, що фінансовий моніторинг являє собою організовану та постійно діючу систему необхідної статистичної звітності, збирання та аналізу соціально-економічної інформації, додаткових аналітичних оглядів, діагностики стану тенденцій розвитку та аналізу конкретних проблем щодо забезпечення економічної безпеки. Сформовано модель сутності фінансового моніторингу в системі економічної безпеки підприємства. Доведено, що ефективний фінансовий моніторинг допомагає державі підтримувати добру міжнародну репутацію у сфері фінансової прозорості та боротьби з корупцією.*

***Ключові слова:** фінанси, моніторинг, фінансовий моніторинг, економічна безпека, підприємство, загрози.*

Gorban Iryna, Skyba Volodymyr

Lviv State University of Internal Affairs

THE ESSENCE OF FINANCIAL MONITORING IN THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM

***Abstract.** The purpose of the article is to study the features of financial monitoring in the system of ensuring economic security. Financial monitoring has been proven to help identify suspicious financial transactions that may be related to money laundering, terrorist financing or other illegal activities. In the study, to study the features of the financial monitoring system in the conditions of ensuring economic security, general scientific research methods were used, namely the method of theoretical and comparative analysis, induction and deduction and the graphical method. It has been established that financial monitoring is an important tool with the help of which it becomes possible to most qualitatively assess the performance of business entities and reasonably make effective*

management decisions in the system of ensuring economic security. It is substantiated that the main task of financial monitoring is consistent monitoring of deviations of the financial condition of an enterprise from the normative one. To do this, you need to correctly select evaluative criteria for the financial condition of the enterprise, objectively determine and establish their standard values. If the indicators turn out to be suboptimal and far-fetched, the level of economic security will decrease. A hierarchy of the financial monitoring system has been formed in the context of ensuring economic security. It has been established that financial monitoring is an organized and constantly operating system of necessary statistical reporting, collection and analysis of socio-economic information, additional analytical reviews, diagnostics of the state of development trends and analysis of specific problems of ensuring economic security. A model of the essence of financial monitoring in the economic security system of an enterprise has been formed. It has been proven that effective financial monitoring helps the state maintain a good international reputation in the field of financial transparency and the fight against corruption.

Keywords: finance, monitoring, financial monitoring, economic security, enterprise, threats.

Вступ. Сучасні реалії діяльності підприємств характеризуються значним рівнем нестабільності та змінності зовнішніх та внутрішніх умов. З кожним днем світовий та національні ринки дестабілізують все нові і нові ризики, виклики та загрози. Яскравим прикладом такого дестабілізуючого чинника стали карантинні обмеження, які були зумовлені початком пандемії COVID-19, під час яких всі підприємства були змушені перейти на дистанційний режим роботи, а деякі, діяльність яких була безпосередньо пов'язана з очним контактом з клієнтами, сфери обслуговування та відпочинку практично призупинили свою роботу. Часи пандемії стали значним викликом для функціонування підприємств по всьому світу, зумовивши банкрутство деяких з них. Для українських підприємств наступним кардинальний деструктивним негативним чинником стало розгортання повномасштабного вторгнення російської федерації на суверенні території України, яке принесло не лише безпосередню небезпеку життю працівників та руйнування інфраструктури, а і той факт, що на сьогоднішній день всі підприємства повинні працювати у нестабільних зовнішніх та внутрішніх умовах, які характеризуються динамічністю та невизначеністю. В таких умовах, важливим інструментом управління фінансами стає фінансовий моніторинг.

Матеріали та методи. Ключові аспекти проблем ефективного фінансового моніторингу в системі економічної безпеки, було увагою таких провідних науковців-безпекознавців як: Астистов С., Барановський О., Бланк І., Борисов А., Галіцин В., Дем'яненко М.,

Єрмошенко М., Калюх Ю., Каплан Р., Лігоненко Л., Мельник С., Мозенков О., Москаленко Н., Новикова Л., Савченко Л., Савчук В., Силкін О., Ситник Г., Штангрет А., та інші.

Метою статті є дослідження особливостей фінансового моніторингу в системі забезпечення економічної безпеки.

Методологія. У дослідженні для вивчення особливостей системи фінансового моніторингу в умовах забезпечення економічної безпеки, використано загальнонаукові методи дослідження, а саме метод теоретичного та порівняльного аналізу, індукції та дедукції та графічний метод.

Результати. У різних джерелах виділяється загальне тлумачення сутності фінансового моніторингу [1–5], без виділення особливостей його побудови реалізації контролю над фінансовим станом готельного підприємства. Це можна пояснити тим, що за допомогою моніторингу можливо вивчати велику кількість систем та процесів, що містять певні особливості, що відбиваються на процесі проведення дослідження цих елементів. Тому чітке формулювання визначення моніторингу можна отримати тільки при його застосуванні до конкретного об'єкта дослідження.

Таким чином, фінансовий моніторинг є важливим інструментом, за допомогою якого стає можливим найбільш якісно проводити оцінку результатів діяльності суб'єктів господарювання та обґрунтовано приймати дієві управлінські рішення в системі забезпечення економічної безпеки.

Ієрархія системи фінансового моніторингу в контексті забезпечення економічної безпеки, представлено на рис. 1.

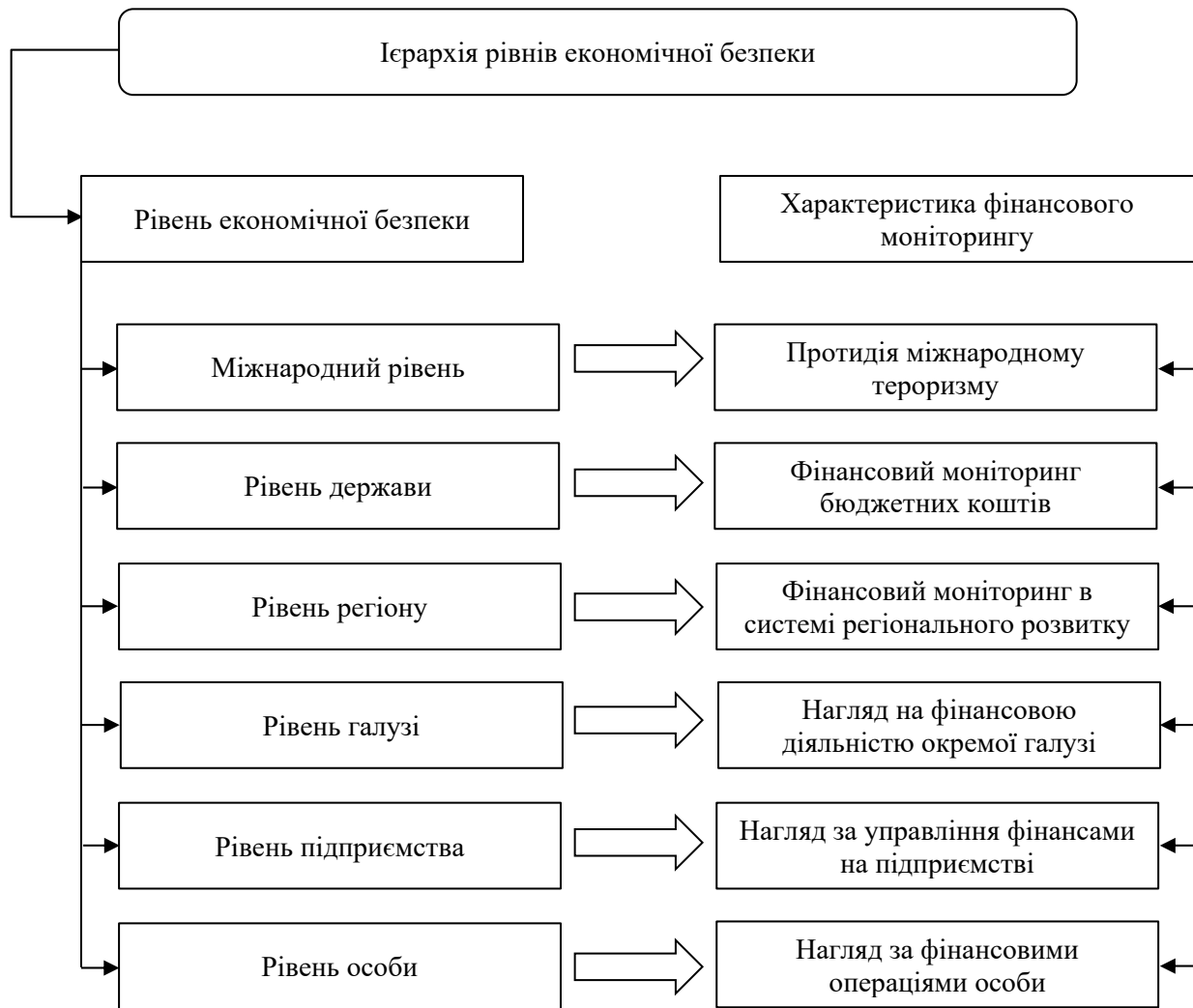


Рис. 1. Ієрархія системи фінансового моніторингу в контексті забезпечення економічної безпеки

Узагальнюючи [6–12], можна стверджувати, що безпека соціально-економічних систем – це не лише категорія, яка передбачає здійснення певних заходів але й динамічний захист направлений на уможливлення формування безпечних умов розвитку із можливістю досягнення ключових інтересів.

Слід зазначити, що фінансовий моніторинг – це спеціально організована та постійно діюча система необхідної статистичної звітності, збирання та аналізу соціально-економічної інформації, додаткових аналітичних оглядів, діагностики стану тенденцій розвитку та аналізу конкретних проблем щодо забезпечення економічної безпеки. Моніторинг повинен ґрунтуватися на законодавстві про банкрутство, методичні підходи до ана-

лізу фінансового стану та оцінки ймовірності банкрутства з урахуванням специфіки галузі та основної діяльності підприємства.

Сутність фінансового моніторингу в системі економічної безпеки підприємства представлено на рис. 2.

Сучасні умови господарювання вимагають удосконалення існуючої концепції управління, спеціальних методів і механізмів, які допомогли б передбачити можливі зміни зовнішнього середовища. Втрата економічного потенціалу промисловості поставила підприємства в умови виживання, які ведуть до подальшої ліквідації або боротьби за існування. Організація проведення дослідження фінансової стійкості вимагає створення ефективної схеми її моніторингу, що включає комплекс заходів,

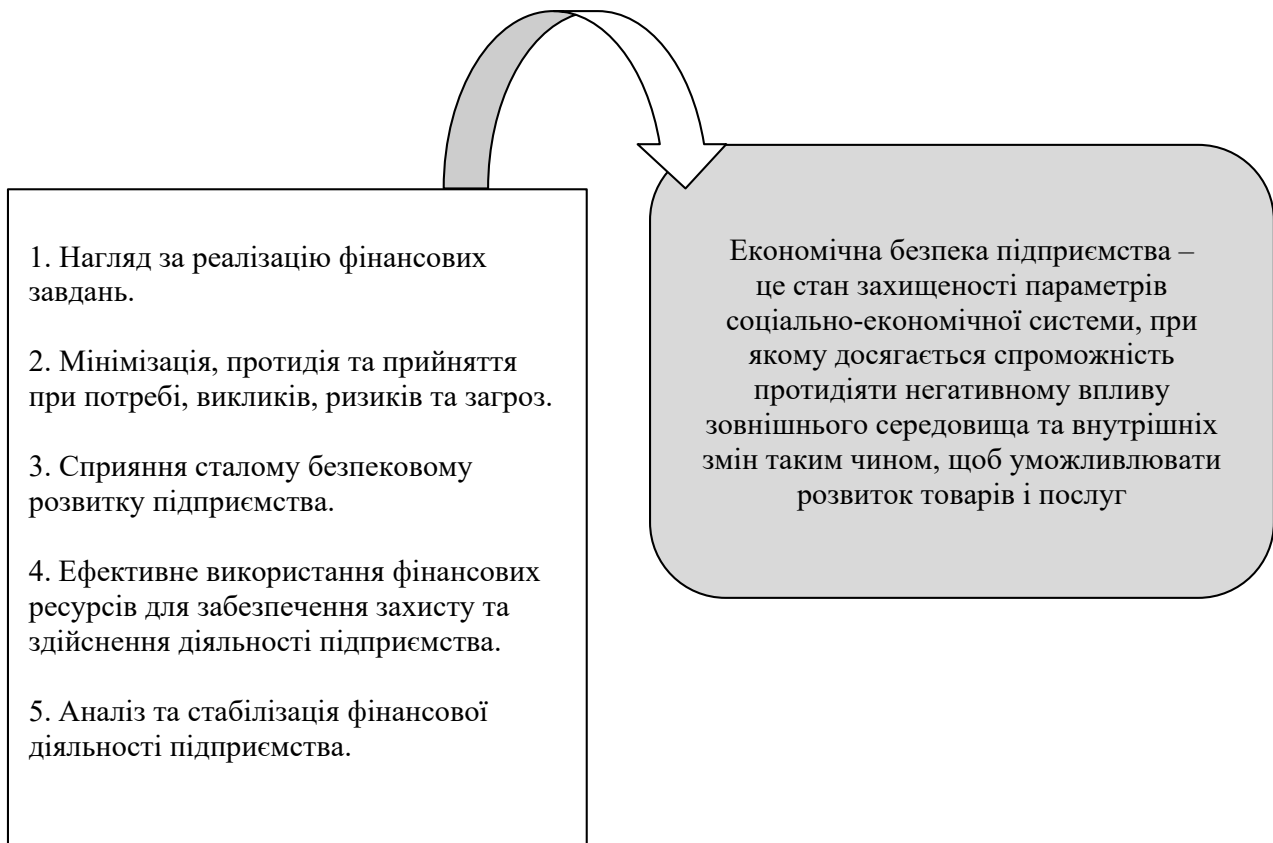


Рис. 2. Сутність фінансового моніторингу в системі економічної безпеки підприємства

диференційованих по блоках показників у внутрішньо-системному, виробничо-збутовому середовищі функціонування підприємства, з характерними особливостями галузі, що розглядається, і впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Схема фінансового моніторингу повинна включати аналіз показників фінансової стійкості з використанням рекомендованих значень та максимально допустимих відхилень цих значень, після чого аналіз має супроводжуватись відповідним аналітичним висновком щодо відхилень та обґрунтування можливих факторів, що вплинули на значення рівня економічної безпеки.

Висновки. Слід зазначити, що бажаний соціально-економічний ефект від безпеки на

підприємстві досягається лише при належній системі управління та прийняття відповідних рішень та системи фінансового моніторингу. Лише при ефективному фінансовому моніторингу можливо забезпечити високий рівень економічної безпеки підприємства. Проте, українські підприємства функціонують в складних умовах які характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища. Тобто, підприємстві зміщенні зіштовхуватися із внутрішніми змінами і правильно на них реагувати. В такому, випадку, саме процес фінансової адаптації стає ключовим сегментом системи управління економічною безпекою. Йому слід присвятити належну увагу в подальших дослідженнях.

References:

1. Sūdžius V. (2007). Speciality of decision making choice in retail market of finance services. *Business: Theory and Practice*, no. 8(2), pp. 107–111. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2007.16>
2. Frolova L., Zhadko K., Ilyash O., Yermak S. & Nosova T. (2021) Model for opportunities assessment to increase the enterprise innovation activity. *Business: Theory and Practice*, no. 22(1), pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13273>

3. Ilyash O., Lupak R., Kravchenko M., Trofymenko O., Duliaba N. & Dzhadan I. (2022) A forecasting model for assessing the influence of the components of technological growth on economic security. *Business: Theory and Practice*, no. 23(1), pp. 175–186. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15298>
4. Sylkin O., Kryshchanovych M., Zachepa A., Bilous S. & Krasko A. (2019) Modeling the process of applying anti-crisis management in the system of ensuring financial security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*, no. 20, pp. 446–455. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.41>
5. Blakyyta G., Guliaieva N., Vavdiychyk I., Matusova O. & Kasianova A. (2018) Evaluation of investment environment security in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, no. 15(4), pp. 320–331. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.15\(4\).2018.26](https://doi.org/10.21511/imfi.15(4).2018.26)
6. Sylkin O., Shtangret A., Ogirko O., Melnikov A. (2018) Assessing the financial security of the engineering enterprises as preconditions of application of anti-crisis management: practical aspect. *Business and Economic Horizons*, no. 14 (4), pp. 926–940. DOI: <https://doi.org/10.15208/beh.2018.63>
7. Dokiienko L. (2021) Financial security of the enterprise: An alternative approach to evaluation and management. *Business, Management and Economics Engineering*, no. 19(2), pp. 303–336. DOI: <https://doi.org/10.3846/bmee.2021.14255>
8. Shtangret A., Topalova E., Polovcev O., Chornenka O. & Musiyovskyi A. (2021) Practical aspects of the use of antisipative management in the process of ensuring the economic security of an enterprise. *Business: Theory and Practice*, no. 22(1), pp. 202–210. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13556>
9. Rushchyshyn N., Medynska T., Nikonenko U., Kostak Z. & Ivanova R. (2021) Regulatory and legal component in ensuring state's financial security. *Business: Theory and Practice*, no. 22(2), pp. 232–240. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13580>
10. Bilan Y., Vasilyeva T., Lyeonov S. & Bagmet K. (2019) Institutional complementarity for social and economic development. *Business: Theory and Practice*, no. 20, pp. 103–115. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.10>
11. Zhyvko Z., Gorban I., Marushko N., Korzh M. & Korogod N. (2021) Human Capital Management Under the Conditions of the Postmodern Society in the Context of Ensuring the Economic Safety of the Enterprise. *Postmodern Openings*, no. 12(1), pp. 267–283. DOI: <https://doi.org/10.18662/po/12.1/259>
12. Kolisnichenko R., Tsumariiev M., Melnyk N., Gorban I. & Marushko N. (2022) Philosophical and Legal Essence of Control in Terms of Ensuring National Security. *WISDOM*, no. 23(3), pp. 254–261. DOI: <https://doi.org/10.24234/wisdom.v23i3.832>

Стаття надійшла до редакції 12.11.2023

УДК 338:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4>

Копитко Марта Іванівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри соціально-поведінкових,
гуманітарних наук та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Вінічук Марія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціально-поведінкових,
гуманітарних наук та економічної безпеки,
Інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6588-1254>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАТЬ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті досліджено питання антикризового управління енергетичними підприємствами на основі актуалізації кризових ситуацій в Україні. Війна російської федерації проти України спричинила масштабні руйнування енергетичної інфраструктури в цілому та електростанцій різного виду, зокрема, значна частина із яких розміщуються та знаходяться на тимчасово окупованих країною-агресором територіях. Проаналізовано вплив дестабілізуючих чинників, що виникають внаслідок постійних ракетних атак на об'єкти критичної інфраструктури України та спричиняють масштабні руйнування, на стан та динаміку зміни обсягів виробництва електроенергії та доведено їх деструктивний характер. Здійснено оцінку наслідків кризових явищ у діяльності організації енергетичної сфери. У зв'язку із поступовим відновленням знищених енергетичних підприємств та внаслідок деокупації українських територій, виникає необхідність здійснення особливого виду антикризового управління, яке не було ніколи застосоване у вітчизняній менеджерській практиці, однак надзвичайно актуалізувалося в сучасних умовах нестабільності та невизначеності. Тому, на фоні необхідності відновлення діяльності підприємств енергетичної галузі, запропоновано формувати команду антикризового управління із менеджерів (в т.ч. менеджер із навчання персоналу), юристів, фінансистів, фахівців з економічної безпеки, фахівців з інформаційно-комунікаційних зв'язків, психологів, оскільки система антикризового менеджменту повинна бути побудована таким чином, щоб дозволяла не лише виявляти та враховувати вплив кризових ситуацій, застосовувати заходи для їх нейтралізації, а й реалізовувати заходи щодо управління знаннями та інтелектуальним потенціалом, інформаційно-комунікаційною системою, корпоративною культурою, комплаєнс-ризиками з метою досягнення бажаного рівня економічної та фізичної безпеки.

Ключові слова: антикризове управління, конкурентоспроможність підприємств, управління енергетичними підприємствами, кризові ситуації, економічна безпека підприємств, економічна безпека підприємства, економіка знань, інтелектуалізація менеджменту.

Копытко Марта, Виничук Марія
Lviv State University of Internal Affairs

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENERGY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE KNOWLEDGE ECONOMY AND INTELLECTUALIZATION OF MANAGEMENT

Abstract. *The article examines the issue of anti-crisis management of energy enterprises based on the actualization of crisis situations in Ukraine. The war of the Russian Federation against Ukraine caused large-scale destruction of the energy infrastructure in general and power plants of various types, in particular, a large part of which are located and are located in the territories temporarily occupied by the aggressor country. The influence of destabilizing factors arising as a result of constant missile attacks on the objects of critical infrastructure of Ukraine and causing large-scale destruction, on the state and dynamics of changes in the volume of electricity production was analyzed, and their destructive nature was proved. An assessment of the consequences of crisis phenomena in the activities of energy sector organizations was carried out. In connection with the gradual restoration of destroyed energy enterprises and as a result of the deoccupation of Ukrainian territories, there is a need to implement a special type of anti-crisis management, which has never been used in domestic management practice, but has become extremely relevant in modern conditions of instability and uncertainty. Therefore, against the background of the need to restore the activities of enterprises in the energy industry, it is proposed to form an anti-crisis management team consisting of managers (including personnel training managers), lawyers, financiers, economic security specialists, information and communication specialists, psychologists, since the anti-crisis management system must be built in such a way that it allows not only to identify and take into account the impact of crisis situations, to apply measures to neutralize them, but also to implement measures to manage knowledge and intellectual potential, the information and communication system, corporate culture, compliance risks with in order to achieve the desired level of economic and physical security.*

Key words: *anti-crisis management, competitiveness of enterprises, management of energy enterprises, crisis situations, economic security of enterprises, economic security of enterprises, economy of knowledge, intellectualization of management.*

Вступ. У 2022 р. вітчизняна економіка зазнала суттєвого негативного впливу війни. Такої кількості кризових ситуацій у сфері бізнесу не було за всі роки незалежності України. Орієнтовна вартість відбудови України та відновлення її економіки (станом на вересень 2022 р.) була оцінена Світовим банком у 349 млрд дол. США, натомість збитки від знищених ланцюгів виробництва та економічних потоків перевищили 250 млрд дол. [1]. Загалом війна знищила понад 35% економіки України [2]. Немає підприємства чи організації, яка б не зазнала негативних наслідків на результати своєї діяльності через війну. Тому виникає необхідність дослідження методів, які дозволять адаптувати діяльність вітчизняного бізнесу енергетичної сфери до кризових умов функціонування. При цьому акцент у дослідженнях необхідно ставити на інтелектуалізацію процесу менеджменту.

Метою статті є дослідження перспектив антикризового управління енергетичними

підприємствами в умовах кризових ситуацій шляхом застосування положень економіки знань та інтелектуалізації менеджменту.

У процесі діяльності кожної організації криза – особливе явище. З одного боку, можливість її виникнення може стати причиною деструктивних загроз і, як наслідок, краху організації, а з іншого – стимулювати її до позитивного оновлення та стати можливістю для її подальшого розвитку.

Поняття кризи в організації досить складно пояснити через її багатомірність. Цю концепцію можна застосувати не лише до економічних явищ, а й до соціальних, технічних, організаційних і правових, до окремих осіб і груп у системі управління із внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Криза, зазвичай, означає складну ситуацію, яка або існує, або може виникнути. В універсальному розумінні слово криза розуміється як поворотний момент у будь-якому ході подій, етап або подія, що супроводжується зміною [3, с. 28].

Кризу можна розуміти як стан, який загрожує виживанню компанії, досягненню її цілей, обмежує час, доступний для вжиття необхідних стабілізаційних та/або адаптаційних заходів, і дивує своєю появою тих, хто приймає рішення, створюючи таким чином умови сильного тиску. Крім того, кризові явища створюють специфічну ситуацію небезпеки, хаосу та тимчасового дефіциту, а також байдужості та пасивності. Криза тісно пов'язана з кризовими станами спричинених впливом кризових ситуацій, яка стосується стану, який є результатом формування певних несприятливих явищ у часі, що не становить прямої загрози існуванню організації, але означає незадовільний стан його діяльності з точки зору змін у середовищі.

Ключовим визначенням кризового стану на підприємстві є еквівалент такого стану, що супроводжується розвитком фінансових результатів на рівні, що загрожує існуванню (спричиняє банкрутство), і може унеможливити процес ведення діяльності організацією.

Кризові явища мають суттєвий вплив та формують нові можливості для організацій і, як наслідок, мають вплив на формування конкурентних переваг. Дослідженням особливостей формування конкурентних переваг займалися ряд іноземних (Портер М., Боумен К., Грант Р., Дей Д., Хемел Д. та інші) та вітчизняних вчених (Клименко С., Балабанова Л., Герасимчук З., Шнипко О. та інші). Проте, жоден із перелічених дослідників не вивчав особливостей втримання конкурентних переваг у ході військових дій та надмірного впливу кризових ситуацій на розвиток держави та економіки.

Українські енергетичні підприємства ніколи не стикалися із такими масштабами фізичних руйнувань та актуалізацією такої кількості дестабілізуючих факторів, тому саме антикризове управління є тим методом, який дозволить поступово відновлювати роботу. Специфікою даного процесу є те, що всі дії повинні бути максимально ефективними, точними та швидкими. З цієї метою виникає необхідність розробки специфічного підходу до формування команди антикризо-

вого управління та підбору методів, зокрема до акцентування всієї діяльності на інноваціях та інтелектуалізації даного процесу.

Матеріали та методи. Методологічна база дослідження ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів економічного аналізу та наукового пізнання, зокрема: дослідження сутності кризи та антикризового управління підприємством здійснено з використанням методу системного аналізу, синтезу, наукової абстракції; емпіричні розрахунки проведені на основі методу спостереження, порівняння, статистичного аналізу та аналогії; формування результатів дослідження та висновків зроблено за допомогою методу систематизації та узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять звітні дані вітчизняних та міжнародних установ і організацій.

Результати. З початком повномасштабної війни енергетичні підприємства в Україні зіткнулися із рядом нових та нетипових загроз та кризових явищ, які суттєво впливають на ефективність та фізичну можливість продовжувати працювати.

Законодавчі обмеження через пошкодження вітчизняної енергетичної інфраструктури та необхідності першочергового забезпечення внутрішнього попиту у електроенергії суттєво вплинули на рівень доходів енергетичних підприємств.

Перелік законодавчих обмежень у сфері виробництва та продажу електроенергії в Україні в умовах воєнного часу [4]:

1. Необхідність сплати гарантованому покупцю за послуги із забезпечення безпеки постачання електроенергії. Така вартість сягає 80% доходів від експорту електроенергії.

2. Необхідність отримання ліцензії для здійснення діяльності щодо зберігання електроенергії. Важливим аспектом є те, що заборонено одночасно здійснювати діяльність з розподілу, зберігання та передачі електроенергії, транспортування та розподілу природного газу, бути гарантованим покупцем та оператором ринку.

3. Продовження дії фіксованих цін на електроенергію для побутових споживачів.

4. Зобов'язання продавати електроенергію за двосторонніми договорами на електронних аукціонах;

5. Ряд обмежень з використання доходів від продажу електроенергії шляхом зобов'язання обов'язковості витрат на ремонтні роботи тощо.

Постійні ракетні атаки на об'єкти критичної інфраструктури спричиняють щораз нові руйнування, а це негативно впливає на обсяги виробництва електроенергії, так за даними Звіту ООН про енергетичні збитки України (рис. 1), які знизилися у понад 30% за період січня-квітня 2022–2023 рр.

Окрім традиційних джерел виробництва електроенергії, суттєвих руйнувань та неможливості подальшої експлуатації через тимчасову окупацію зазнають і «зелені» виробники електроенергії. Так, найпотужніші вітрові та сонячні електростанції знаходяться на півдні України (рис. 2). За офіційними даними на кінець весни 2023 р. Україна втратила понад 90% вітрових електростанцій та 45–50% сонячних електростанцій [6].

У зв'язку із деокупацією територій на півдні та встановленні додаткових засобів ППО повільно починають відновлювати роботу окремі південні сонячні електростанції (рис. 3).

Так, на початку 2023 р. почав діяти перший деокупований об'єкт – Трифонівська СЕС, потужністю 10МВт, яка належить ДТЕК, також відновила роботу перша черга Тилігульської вітряної електростанції (проекта потужність до 114 МВт). Станом на початок літа 2023 р. ДТЕК на окупованих територіях втратила три вітрові електростанції загальною потужністю 500 МВт, що становить практично 50% від обсягів загальної потужності відновлювальної енергетики ДТЕК.

Таким чином, відновлення роботи об'єктів-виробників електроенергії потребує врахування впливу актуальних кризових явищ та формування системи управління на основі комплексу антикризових та адаптаційних механізмів.

Для прийняття оптимальних управлінських рішень доцільно постійно враховувати та відслідковувати ознаки та наслідки кризових явищ у діяльності організацій (рис. 4).

Необхідно розуміти, що кризові стани мають не тільки негативний вплив, вони є тим фактором, який стимулює прийняття найбільш специфічних рішень та сприяє кардинальній перебудові бізнесу. Здебільшого, за звичайних умов функціонування керівникам дуже складно наважитися на такого роду управлінські рішення.

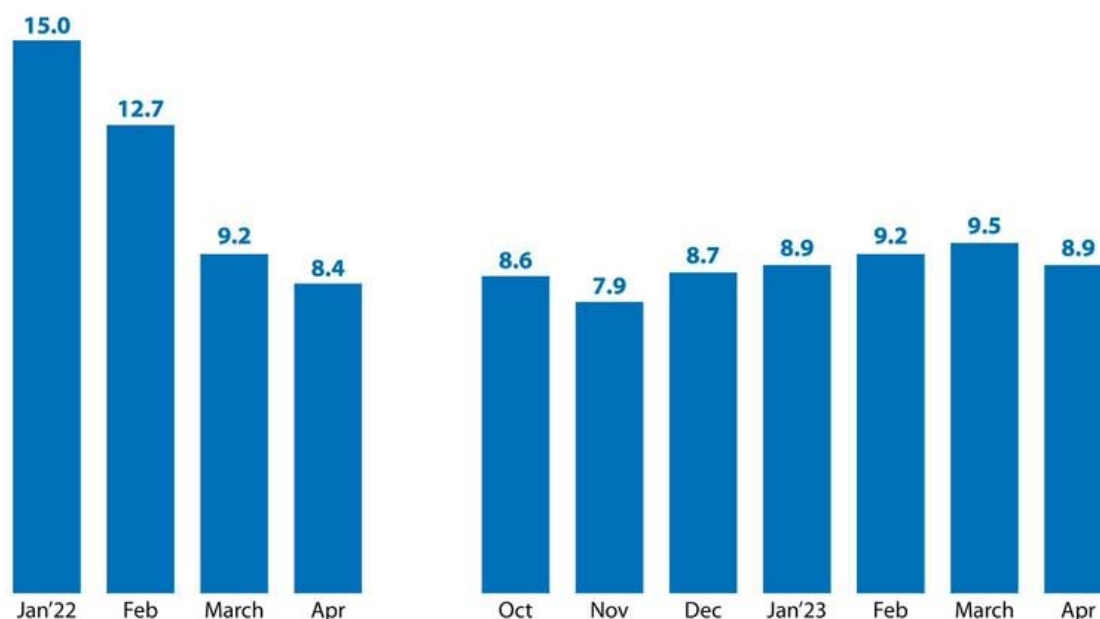


Рис. 1. Рівень виробництва електроенергії у січні-квітні 2022–2023 рр., ТВт-год.

Джерело: [5]

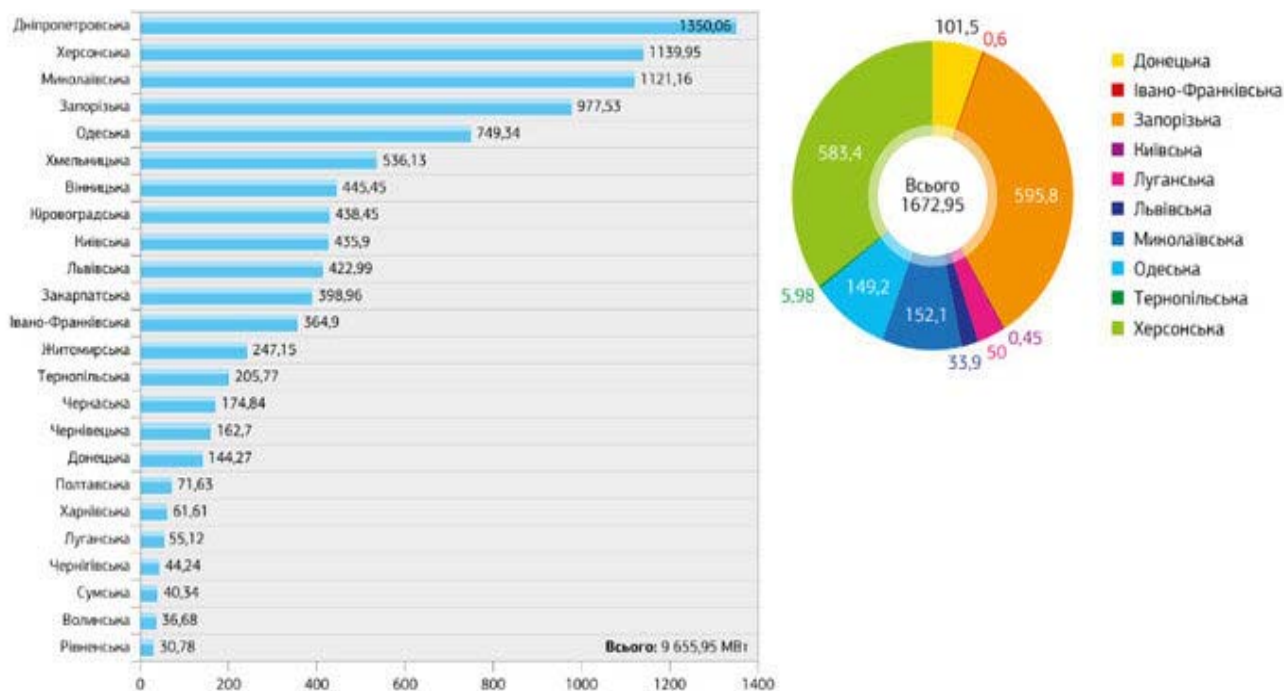


Рис. 2. Встановлена потужність ВДЕ в Україні у 2021 р. МВт, кругова діаграма – вітрова потужність МВт

Джерело: [7]



Рис. 3. Діючі та окуповані об'єкти «зеленої» енергетики України

Джерело: [8]

На відмінно від традиційних криз, кризи воєнного часу мають більш специфічні наслідки і потребують специфічних методів для відносної стабілізації ситуації, адже досить часто повністю стабілізувати ситуацію неможливо через ведення воєнних дій.

Можна погодитися із твердженням науковців Ватченка Б. С., Шаранова Р. С., що криза воєнного стану має системний, а не локальний характер, характеризується глобальною ланцюговою реакцією з наявністю фізичної небезпеки, ускладненим доступом до ресурсів

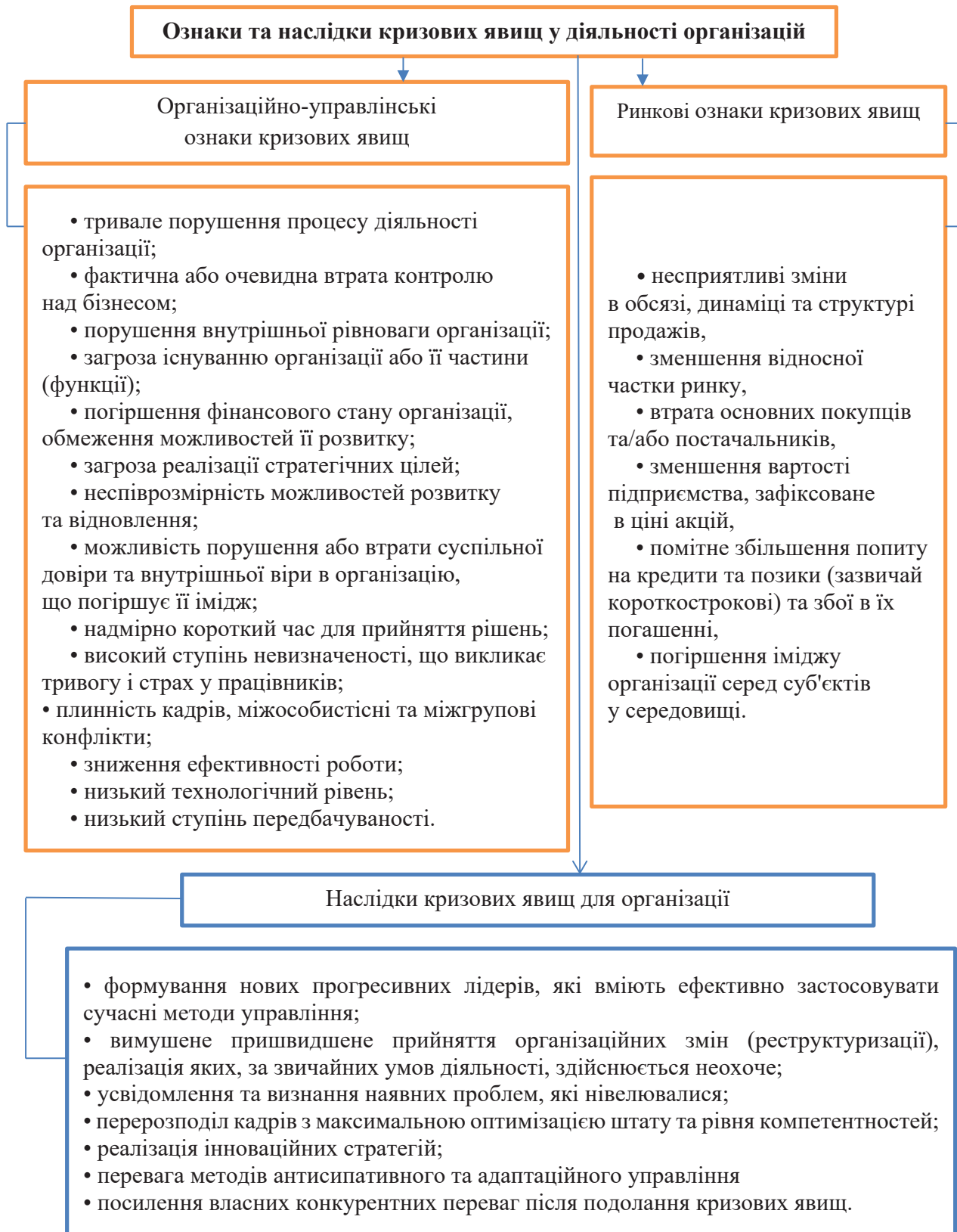


Рис. 4. Ознаки та наслідки кризових явищ в діяльності організації

Джерело: авторська розробка на основі [9; 10]

та інфраструктури, необхідністю погодження власних дій із представниками військових адміністрацій та інших державних органів, дефіцитом трудових ресурсів через еміграцію населення та призов чоловіків на службу до ЗСУ (рис. 5).

Вагомий вплив на подолання кризи у діяльності енергетичних підприємств чи адаптації до роботи в процесі впливу кризових ситуацій має вмiла організація роботи менеджерів. Тобто, система антикризового менеджменту повинна бути побудована таким чином, що дозволяє не лише виявляти та враховувати вплив кризових ситуацій, застосовувати заходи для їх нейтралізації, а й реалізовувати заходи щодо управління знаннями та інтелектуальним потенціалом, інформаційно-комунікаційною системою, корпоративною культурою, комп-

ласнс-ризиками з метою досягнення бажаного рівня економічної та фізичної безпеки.

У мінливих безпекових умовах антикризові заходи повинні бути побудовані на високоефективній системі навчання персоналу. Саме ознайомлення менеджерів із передовими інтелектуальними напрацюваннями у сфері антикризового менеджменту сприятимуть виробленню власної корпоративної системи із моніторингу, оцінювання, організації та планування антикризових заходів із розробленням заходів антисипативного та адаптаційного управління в залежності від ступеня впливу дестабілізуючих факторів.

Доцільно погодитися із думкою Супрун В. [12], що для досягнення високого ступеня ефективності команду антикризового управління доцільно формувати із менеджерів



Рис. 5. Відмінні риси традиційної кризи та кризи воєнного часу

Джерело: [11]

(в т.ч. менеджер із навчання персоналу), юристів, фінансистів, фахівців з економічної безпеки, фахівців з інформаційно-комунікаційних зв'язків, психологів. Саме таке поєднання компетентнісно-професійного підходу дозволить реалізовувати антикризові заходи на основі врахування міждисциплінарних взаємозалежностей і тим самим сприятиме охопленню максимального кола вразливостей системи.

Якщо розглядати внутрішніх стейкхолдерів кризової ситуації, то найбільшу роль у подоланні кризи на підприємстві відіграють менеджери. Від їх участі та вжитих дій залежить успіх заходів, спрямованих на оновлення організації. Однак, не можна недооцінювати роль і ставлення працівників компанії, яка постраждала від кризи. Співробітники дуже часто беруть безпосередню участь у процесі порятунку компанії, головним чином тому, що вони є групою, яка безпосередньо постраждала від наслідків кризи. Часто на них впливає призупинення виплати премій, скорочення зарплат і, нарешті, скорочення штату.

Визначальну роль у процесі антикризового управління енергетичними підприємствами має застосування підходу управління інтелектуальним капіталом, адже саме інноваційно-інтелектуальні заходи у кризових ситуаціях дозволяють отримати найкращі результати у процесі управління.

Саме управління інтелектуальним капіталом на підприємстві є системою паралельних, співіснуючих, взаємопроникаючих і допоміжних процесів, які свідчать про прогресуючу інтелектуалізацію організації [13]. На початковому етапі широкі ідеї та загальні концепції продуктів і послуг, сформульовані членами вищого керівництва, розробляються висококласними інженерами, технологами, конструкторами або програмістами, а потім матеріалізуються у формі багатих на знання продуктів і послуг. На наступному етапі переважна більшість працівників, орієнтованих на високий рівень професіоналізму, беруть участь у процесі організаційного навчання через навчання, семінари, спеціалізовані комп'ютерні програми, обмін знаннями.

В іншому процесі, з використанням інформаційних методів та інструментів, попередній досвід команд і людей компанії збирається та поширюється у формі кодифікованих передових практик, процедур застосування, технічних рішень тощо. Поступово компанія перетворюється з виробничої майстерні в структуру, що поєднує провідну виробничу функцію (щодо збутової чи сервісної функції) з освітньою чи дослідницькою функцією. Отже, сучасну компанію можна визначити як складне ціле, яке одночасно є виробничим цехом, університетом, науково-впроваджувальним підрозділом, бібліотекою, механізмом функціонування якої базується на організаційних знаннях.

Висновки. Енергетична система в Україні зазнала масштабних руйнувань внаслідок війни, через поступову де окупацію та відбудову енергетичні підприємствами починають налагоджувати роботу. Такий процес й надалі супроводжується низкою кризових явищ, які виникають як у процесі роботи, так і внаслідок активних бойових дій. Тому однією з умов втримання негативного зовнішнього впливу є здійснення антикризового управління. Важливою умовою його ефективності є акцент на інтелектуалізації менеджменту у даному процесі, якому притаманні такі риси: здатність швидко знаходити раціональні рішення на основі врахування кваліфікаційної складності та широкого професіоналізму, здатності передбачати результати, аналізувати декілька варіантів розвитку подій та оцінювати наслідки їх настання, здатність до швидкого пошуку та аналізу інформації з подальшою трансформацією її в управлінські рішення, вміння залучати до процесу управління необхідних фахівців в залежності від потреби та координувати діяльність команди для досягнення максимально ефективних рішень, високий ступінь комунікабельності та креативності, вміння генерувати нові ідеї, високий рівень самоконтролю та само менеджменту у поєднанні з відповідальністю, розуміння необхідності дотримання норм соціальної відповідальності, власний високий рівень патріотизму та активна громадська позиція.

Список використаних джерел:

1. Салліван А., Ржеутська Л. Як війна вплинула на економіку України. URL: <https://www.dw.com/uk/ak-vijna-vplnula-na-ekonomiku-ukraini/a-63093916>
2. Копутко М., Grabar N., Storozhuk O., Borutska Y., Doroshenko T. (2022) Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects. *International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22. No. 6. P. 13–18.
3. Nowakowski M. K., Rzemieniak M. L. *Kryzys i przetrwanie w marketingu*. Difin, Warszawa, 2003. 172 p.
4. Енергетика під час війни в Україні: які зміни в регулюванні? URL: https://jurliga.ligazakon.net/aktualno/12602_energetika-pd-chas-vyni-v-ukran-yak-zmni-v-regulyuvann
5. Виробництво електроенергії в Україні у січні–квітні 2023 рр. зменшилося на 19,4%. Українська енергетика. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/vyrobnytstvo-ee-v-ukraini-u-sichni-kvitni-2023-roku-zmenshylosia-na-194>
6. Україна втратила 90% вітрової енергетики та 40-50% сонячної. URL: <https://delo.ua/energetics/ukrayina-vtratila-90-vitrovoyi-energetiki-ta-40-50-sonyachnoyi-galushhenko-405781>
7. Конеченков А., Омельченко В. Сектор відновлення енергетики України до, під час та після війни. 2023. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sector-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>
8. Що залишилося від «зеленої» енергетики в Україні. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/05/24/700431>
9. Zelek A. Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, 2003.
10. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>
11. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
12. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 399–403.
13. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 57. С. 104–109.

References:

1. Sullivan A., Rzheutska L. How the war affected the economy of Ukraine. Available at: <https://www.dw.com/uk/ak-vijna-vplnula-na-ekonomiku-ukraini/a-63093916> [in Ukrainian]
2. Копутко М., Grabar N., Storozhuk O., Borutska Y., Doroshenko T. (2022) Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects. *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22, no. 6, pp. 13–18.
3. Nowakowski M. K., Rzemieniak M. L. (2003) *Crisis and survival in marketing*. Difin, Warsaw.
4. Energy during the war in Ukraine: what changes in regulation? Available at: https://jurliga.ligazakon.net/aktualno/12602_energetika-pd-chas-vyni-v-ukran-yak-zmni-v-regulyuvann [in Ukrainian]
5. Electricity production in Ukraine in January-April 2023 decreased by 19.4%. Ukrainian energy industry. Available at: <https://ua-energy.org/uk/posts/vyrobnytstvo-ee-v-ukraini-u-sichni-kvitni-2023-roku-zmenshylosia-na-194> [in Ukrainian]
6. Ukraine has lost 90% of wind energy and 40-50% of solar energy. Available at: <https://delo.ua/energetics/ukrayina-vtratila-90-vitrovoyi-energetiki-ta-40-50-sonyachnoyi-galushhenko-405781/> [in Ukrainian]
7. Konechenkov A., Omelchenko V. (2023) Sector of energy restoration of Ukraine before, during and after the war. Available at: <https://razumkov.org.ua/statti/sector-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny> [in Ukrainian]
8. What is left of "green" energy in Ukraine. 2023. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/05/24/700431/> [in Ukrainian]
9. Zelek A. (2003) *Crisis management in an enterprise. Strategic perspective*. Warsaw: Institute of Organization and Management in Industry "Orgmasz".
10. Lyashenko N. V. (2012) Prychyny vynyknennia, funktsii ta vplyv kryzovykh yavyshech na upravlinnia pidpriemstvom [Causes, functions and impact of crisis phenomena on enterprise management]. *Efficient economy*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>

11. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in conditions of war]. *Economic space*, no. 182, pp. 38–43.
12. Suprun V. O. (2015) Modeli antykryzovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom v umovakh dovhotryvaloï ekonomichnoi kryzy [Models of anti-crisis management of a machine-building enterprise in conditions of a long-term economic crisis]. *Financial space*, no. 2, pp. 399–403.
13. Podluzhna N. O., Petchenko M. V., Yakushev O. V. (2020) Vyklyky transformatsii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy v suchasnykh umovakh [Challenges of transformation of anti-crisis management of enterprises in modern conditions]. *Collection of scientific papers of the Cherkasy State University of Technology. Series: Economic sciences*, issue 57, pp. 104–109.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2023

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-5>

Марушко Надія Семенівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку,
Інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7214-4394>

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ПРОТИДІЇ ШАХРАЙСТВА: ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ

***Анотація.** Проведене дослідження вказує на необхідності формування ефективної системи внутрішнього контролю як дієвого інструменту виявлення та запобігання шахрайству. Встановлено, що фінансове шахрайство в підприємницькому середовищі існує у різних формах та впливає на фінансову безпеку підприємства, фінансову стійкість та вартість загалом. Фінансові втрати від шахрайства становлять значну суму, а їх вплив на ділову репутацію, яку відновити важко, є вагомим. Окреслено три основні категорії шахрайства: зловживання активами, фальсифікацію фінансової звітності та корупцію. У світовій практиці найбільш витратним є шахрайство пов'язане з формуванням фінансової звітності. В Україні корупція та хабарництво залишаються основними видами економічних злочинів. Проаналізована статистика шахрайських схем підкреслює широке поширення фінансового шахрайства та його зростання в Україні та у світі. Досліджено сучасні інструменти та заходи, спрямовані на виявлення та запобігання фінансовому шахрайству, включаючи внутрішній контроль, аудит, захист інформації, етичний кодекс, моніторинг, залучення експертів, формування каналів сповіщення про порушення, нормативне регулювання та правове забезпечення, освіта та формування корпоративної культури. В дослідженні пропонується використовувати концептуальну модель внутрішнього контролю в системі виявлення шахрайства, яка включає такі складові, які сприяють створенню ефективної системи контролю на підприємстві: визначення мети та завдань контролю, формування базових принципів контролю, вибір показників контролю, встановлення ієрархії рівнів контролю, визначення методів виміру досягнення цілей, а також формування внутрішніх нормативних документів та положень. Для поглиблення методології внутрішнього контролю запропоновано використовувати методично-організаційну модель внутрішнього контролю, яка допомагає систематизувати та організувати методи внутрішнього контролю для ефективного виявлення та запобігання фінансовому шахрайству. Проведене дослідження дало змогу дійти висновку про важливість внутрішнього контролю як ефективного інструменту для виявлення, оцінки та запобігання фінансовому шахрайству на підприємствах та формування комплексної системи внутрішнього контролю. У цьому контексті запропоновано сформувати концепцію внутрішнього контролю. Окреслено перспективи подальших досліджень, які включають ефективність впровадження концепцій внутрішнього контролю на різних типах підприємств, використання інформаційних технологій та їх роль у внутрішньому контролі, взаємозв'язок між внутрішнім контролем і ризиками фінансового шахрайства, а також розробка рекомендацій для оптимізації систем внутрішнього контролю на підприємствах.*

***Ключові слова:** внутрішній контроль, фінансове шахрайство, концептуальна, методи внутрішнього контролю, ризики фінансового шахрайства.*

Marushko Nadiia

Lviv State University of Internal Affairs

INTERNAL CONTROL AT ENTERPRISES IN THE ANTI-FRAUD SYSTEM: DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL MODE

***Abstract.** The conducted research highlights the necessity of forming an effective internal control system as a powerful tool for detecting and preventing fraud. It is established that financial fraud in the business environment exists in various forms and affects the financial security, stability, and overall value of the enterprise. Financial losses*

from fraud constitute a significant amount, and their impact on business reputation, which is difficult to restore, is substantial. Three main categories of fraud are outlined: asset misappropriation, falsification of financial reporting, and corruption. In global practice, the most costly is fraud related to financial reporting. In Ukraine, corruption and bribery remain the main types of economic crimes. The analyzed statistics of fraudulent schemes underscore the widespread prevalence of financial fraud and its growth in Ukraine and globally. Modern tools and measures aimed at detecting and preventing financial fraud have been investigated, including internal control, auditing, information security, ethical codes, monitoring, expert engagement, establishment of violation reporting channels, regulatory frameworks, legal support, education, and the development of corporate culture. The research proposes the use of a conceptual model of internal control in the fraud detection system, which includes components that contribute to the creation of an effective control system within the enterprise. These components encompass defining the purpose and objectives of control, formulating fundamental control principles, selecting control indicators, establishing a hierarchy of control levels, determining methods for measuring goal achievement, as well as shaping internal regulatory documents and provisions. To enhance the methodology of internal control, it is proposed to employ a methodical-organizational model of internal control, which helps systematize and organize internal control methods for the effective detection and prevention of financial fraud. The conducted research has led to the conclusion about the importance of internal control as an effective tool for identifying, assessing, and preventing financial fraud in enterprises, as well as the formation of a comprehensive system of internal control. In this context, a concept of internal control is proposed. The study outlines perspectives for further research, including the effectiveness of implementing internal control concepts in various types of enterprises, the use of information technologies and their role in internal control, the relationship between internal control and financial fraud risks, and the development of recommendations for optimizing internal control systems in enterprises.

Keywords: internal control, financial fraud, conceptual, methods of internal control, financial fraud risks.

Вступ. Сучасні технології та глобалізація дозволяють шахраям розробляти та розвивати шахрайські схеми, внаслідок цього підприємства стають уразливими перед новими видами шахрайства. Загальновідомо, що шахрайство призводить до великих фінансових втрат для підприємств, оскільки негативно впливає на його ринкову вартість, фінансову безпеку та економічне зростання, а також формує передумови до банкрутства. Підприємства, які стають жертвами шахрайства, можуть зазнати значних втрат у своїй репутації та довірі клієнтів та інвесторів.

Ця складна проблема вимагає наукових досліджень, спрямованих на розуміння її виникнення, виявлення причин та наслідків шахрайства. Організація та ефективне функціонування системи внутрішнього контролю дозволяють не тільки вчасно виявляти шахрайство на підприємствах, а й запобігати його.

Дослідження фінансового шахрайства на підприємствах та організація внутрішнього контролю, як інструменту боротьби з ним, привертали увагу багатьох дослідників, серед яких можна вказати таких вчених, як Кобелева Т. [7], Колос І. [8], Мельник С. [10], Пантелєєв В. [11], Руснак Л. [12], Сокроволь-

ська Н. [13], Стецюк О. [14], Хамига Ю. [15], Шикун В. [16] та інших. Також важливий внесок у дослідження інструментів для запобігання та виявлення фінансового шахрайства на підприємствах був зроблений АСФЕ у рамках своїх періодичних досліджень у звітах «Report to the Nations» [1–3] та міжнародною аудиторською фірмою PricewaterhouseCoopers у Всесвітніх дослідженнях економічних злочинів та шахрайства [4–6]. Проте, на сьогодні формування концепції внутрішнього контролю, як ефективного інструменту запобігання шахрайству, потребує більш глибокого дослідження і розробки.

Метою даного дослідження є аналіз проблеми фінансового шахрайства на підприємствах та впровадження концептуальної моделі внутрішнього контролю як ефективного інструменту для його запобігання та виявлення. З окресленої мети дослідження можна виділити такі завдання:

- оцінити стан економічних злочинів та шахрайства в Україні та світі та проаналізувати інструменти виявлення шахрайства;

- вивчити міжнародний досвід боротьби з фінансовим шахрайством для імплементації міжнародних практик у національну систему внутрішнього контролю;

– розробити концепцію внутрішнього контролю як ефективного інструменту для запобігання фінансовому шахрайству на підприємствах;

– сформулювати рекомендації для підприємств щодо впровадження систем внутрішнього контролю та запобігання фінансовому шахрайству.

Ці завдання спрямовані на вивчення та розробку практичних рекомендацій для підприємств щодо покращення їхньої фінансової безпеки та запобігання фінансовому шахрайству.

Матеріали та методи. Бібліографічний метод дослідження використовувався для огляду наукової літератури та публікацій, що стосуються фінансового шахрайства, систем внутрішнього контролю, інструментів для запобігання шахрайству та міжнародного досвіду у цій сфері.

В дослідженні використовується системний підхід, за допомогою якого проведено аналіз системи внутрішнього контролю у взаємозв'язку з усіма його складовими та розробити концептуальну модель внутрішнього контролю. З метою обґрунтування понятійного апарату застосовані методи наукового абстрагування та синтезу.

За допомогою статистичних методів досліджено дані щодо випадків фінансового шахрайства та проведено їх аналіз, зокрема інформацію, надану ACFE та PricewaterhouseCoopers у їх дослідженнях «Report to the Nations» та «Всесвітні дослідження економічних злочинів та шахрайства».

Інформаційною базою роботи слугували дослідження вчених в сфері шахрайства, інструментів та методів його запобігання, системи внутрішнього контролю, їх методологічно-організаційного забезпечення та особливостей практики; статистичні дані, публікації, чинне законодавство та інші дані, що становлять інтерес у сфері наукового розслідування для побудови моделі внутрішнього контролю для протидії шахрайства.

Результати. Фінансові втрати внаслідок шахрайства можуть включати в себе крадіжку активів, корупцію та підкуп, фінансові

злочини в системі бухгалтерського обліку, а також інші форми економічних злочинів. Разом з тим, шахрайство має негативний вплив на ділову репутацію підприємства та його бренд. Втрату довіри клієнтів, інвесторів, партнерів і громадськості важко відновити, і це має вагомий вплив на довгостроковий розвиток підприємства.

За даними «Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations» [1], який міститься оцінку 2110 реальних випадків професійного шахрайства, що були розслідувані протягом 2020–2022 років, у 133 країнах загальна сума збитків від фінансового шахрайства становила 5,6 млрд дол. США, що в середньому на кожен випадок становить 1783 млн дол. США. У звіті зазначається, що підприємства втрачають через шахрайство 5% від сукупного доходу, що за загальними оцінками становить понад 4,7 трлн дол. США витрат від шахрайства щороку. Також дослідження виділяє три основні категорії шахрайства. Перша – зловживання активами, яке включає в себе викрадання або недозволене використання ресурсів підприємства, і становить велику частину схем шахрайства (86% випадків); однак такі схеми також найчастіше призводять до найнижчого середнього збитку, що складає в середньому 100 000 дол. США. Друга – шахрайство щодо формування фінансової звітності, в яких злочинець навмисно фальсифікує дані щодо оцінки активів або не відображає дані в фінансовій звітності підприємства, є найменш розповсюдженою (9% схем), але найбільш витратною категорією професійного шахрайства (593 000 дол. США) Третя категорія – корупція, до якої включаються злочини, такі як хабарництво, конфлікти інтересів та вимагання, розташована посередині за частотою і фінансовими збитками. Ці схеми відбуваються у 50% випадків і призводять до середнього збитку на операцію в розмірі 150 000 дол. США.

За результатами оцінки, проведеної у рамках Всесвітнього дослідження економічних злочинів та шахрайства 2022 року [6], спостерігаємо, що 51% респондентів потрапили в ситуації фінансового шахрайства. протягом

останніх двох років, що є найвищим рівнем за 20 років нашого дослідження.

Протягом 2016–2020 років загальний показник рівня шахрайства в Україні становить 51%, що перевищує середній рівень у світі, який становить 40% і також показує зріст у порівнянні з 48% у 2018 році. Більше третини українських респондентів стали жертвами 2–5 випадків шахрайства за період дослідження (рис. 1) [4; 5].

Корупція та хабарництво залишаються основними видами економічних злочинів, які мають негативний вплив на українські підприємства. На жаль, 73% респондентів пові-

домили, що їхні організації стали жертвами хабарництва та корупції протягом останніх двох років. У порівнянні з іншими країнами світу, де цей показник становить лише 25%, ситуація в Україні виглядає особливо серйозно [4–5].

Заходи, спрямовані на запобігання корпоративному шахрайству, мають схожий характер у багатьох країнах, включаючи Україну. Корпоративний сектор вважає за краще впроваджувати внутрішній контроль або проводити аудит. Крім того, перевірки з боку керівництва та зовнішній аудит діяльності підприємства теж досить поширені (рис. 2) [1].

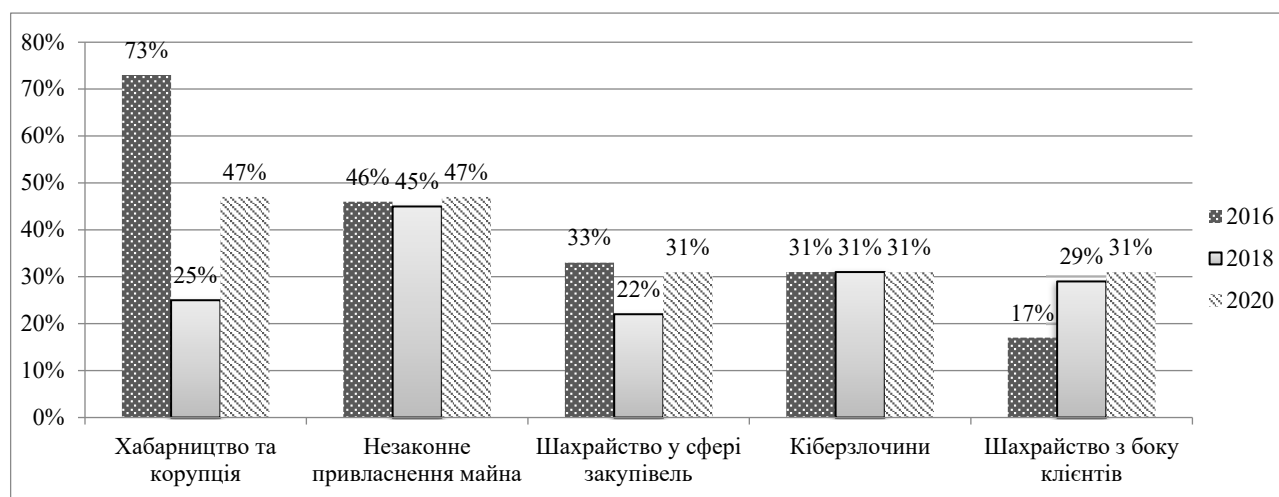


Рис. 1. Динаміка видів шахрайства в Україні, виявлені протягом 2016–2020 рр., %

Джерело: складено автором за даними [4; 5]

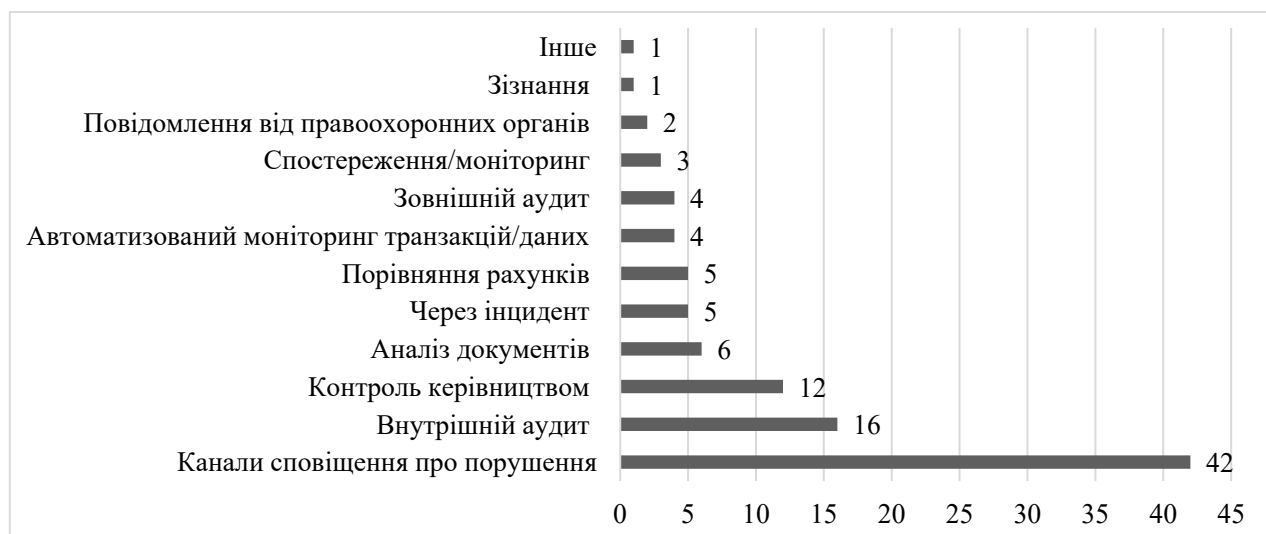


Рис. 2. Способи виявлення фінансового шахрайства у світі у 2022 році, (%)

Джерело: складено автором за даними [1]

Важливо зауважити, що фінансове шахрайство може виявлятися за допомогою комбінації цих методів; профілактичні заходи запобігання шахрайства, такі як оцінка ризику шахрайства та формування системи внутрішнього контролю, також можуть допомогти організаціям виявити слабкі

місця і запобігти шахрайству перед його здійсненням.

Зниження фінансового шахрайства вимагає впровадження різноманітних інструментів і заходів. Основні інструменти виявлення та запобігання фінансового шахрайства включають (рис. 3):

Внутрішній контроль

- Підприємства повинні розробити і впровадити системи внутрішнього контролю, які включають в себе процедури, політику та методи для забезпечення дотримання фінансових правил та обмеження можливостей шахраїв.

Аудит

- Внутрішній та зовнішній аудит фінансової діяльності компаній допомагають виявляти недоліки та потенційні ризики для фінансового шахрайства.

Захист інформації

- Забезпечення безпеки фінансових даних та конфіденційної інформації відіграє важливу роль у запобіганні шахрайству. Контроль доступу до інформації і захист від кіберзлочинців є ключовими аспектами.

Етичний кодекс та навчання

- Компанії можуть розробити етичні кодекси та програми навчання для своїх працівників, щоб підвищити їхню свідомість про фінансовий шахрайство та етичні стандарти.

Моніторинг і управлінська звітність

- Системи постійного моніторингу та звітності допомагають вчасно виявляти незвичайні або сумнівні фінансові операції та події.

Залучення експертів

- Залучення незалежних експертів або консультантів може допомогти перевірити фінансові процеси та виявити можливі ризики.

Канали сповіщення про порушення

- Створення анонімних каналів для сповіщення про фінансове шахрайство дозволяє працівникам та іншим зацікавленим сторонам повідомляти про підозрілі ситуації.

Правові заходи

- Кримінальне переслідування фінансових шахраїв і зміцнення правових механізмів для боротьби з корупцією і фінансовим шахрайством дозволить покарати та призвати до відповідальності злочинців.

Нормативне регулювання

- Державні та регуляторні органи можуть встановлювати стандарти та вимоги щодо фінансової діяльності, спрямованої на запобігання шахрайству.

Формування корпоративної культури, свідомості та освіта

- Освіта і підвищення свідомості серед учасників бізнесу та суспільства в цілому є важливими аспектами боротьби з фінансовим шахрайством.

Рис. 3. Інструменти виявлення та запобігання фінансового шахрайства

Джерело: складено автором за даними [9; 10; 13–15]

На підставі вказаного вище доцільно запропонувати концептуальну модель внутрішнього контролю підприємств з метою виявлення шахрайства, його усунення та запобігання (табл. 1) [7; 8; 11; 12; 15].

Модель розробки концепції внутрішнього контролю включає ключові кроки, які сприяють створенню ефективної системи контролю на підприємстві: визначення мети

та завдань контролю, формування базових принципів контролю, вибір показників контролю, встановлення ієрархії рівнів контролю, визначення методів виміру досягнення цілей.

Розробка методів та засобів для вимірювання ступеня досягнення цілей контролю допомагає об'єктивно оцінювати результати та виправляти відхилення.

Таблиця 1

Концептуальна модель внутрішнього контролю підприємств в системі виявлення шахрайства

Елементи концепції внутрішнього контролю підприємств	Парадигма внутрішнього контролю
1. Встановлення мети, завдання (цілей) контролю	Мета внутрішнього контролю – отримувати об'єктивну і достовірну інформацію про функціонування підрозділів і підприємства для забезпечення оперативного контролю фінансово-господарської діяльності, ефективного управління майном, забезпечення його збереження, запобігання шахрайства та негативних явищ і втрат і забезпечення розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Завдання внутрішнього контролю: – забезпечення збереження майна організації; – забезпечення ефективності управління і господарської діяльності підприємства; – забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства; – виконання інформаційної функції для власників бізнесу – внутрішній контроль повинен забезпечити власникам бізнесу максимальне достовірне уявлення про якісний стан усіх бізнес-процесів на підприємстві.
2. Формування елементів механізму протидії шахрайства інструментами контролю	Формування базових принципів контролю, елементів механізму протидії шахрайства вибір показників контролю, забезпечення якості та ефективності контролю, оцінка та зниження ризику, вплив на позитивну мотивацію працівників, зменшення та усунення господарських порушень, врахування соціального спрямування контролю та конфлікту інтересів, реалізація потенціалу самоконтролю та ін.
3. Методологічне забезпечення внутрішнього контролю підприємств	Використання методично-організаційної моделі внутрішнього контролю підприємств, застосування спеціальних методів контролю, моделювання, тестування, службове розслідування, експертизи, випробування, перевірки, спостереження, вибір ключових точок контролю, індикатори контролю, контроль при визнанні активів підприємства та ін.
4. Організаційне забезпечення внутрішнього контролю підприємств	В основі складових елементів комплексної системи внутрішнього контролю підприємств повинна бути служба внутрішнього контролю, яка практично покликана здійснювати всі функції внутрішнього контролю на підприємстві. Служба внутрішнього контролю може включати в своєму такі структурні підрозділи: – внутрішнього аудиту або внутрішніх перевірок; – відділ з управління якістю (в усіх напрямках бізнесу); – відділ моніторингу; – відділ інформаційного та технологічного забезпечення.
7. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю	Внутрішні нормативні (організаційно-розпорядчі) документи: – положення про внутрішній контроль; – положення про службу внутрішнього контролю; – посадовими інструкціями всіх співробітників служби внутрішнього контролю, включаючи керівника; – регламентом проведення внутрішніх контрольних заходів.
8. Формування комплексу документів, які регламентують внутрішній контроль підприємства	Положення про службу внутрішнього контролю, положення про розгляд скарг, про конфліктну комісію, про систему мотивації, про наглядову раду, про ревізійну комісію, про інвентаризаційну комісію, про відділ внутрішнього аудиту, про відділ технічного контролю; правила розв'язання конфліктів; класифікатор порушень; кодекс професійної етики працівників служби внутрішнього контролю та ін.

Методологічне, організаційне та інформаційне забезпечення внутрішнього контролю передбачає створення системи методів, процедур, стандартів та інформаційних ресурсів, які підтримують ефективне функціонування системи контролю на підприємстві.

Сукупність документів, що регламентують внутрішній контроль, формують належну нормативно-правову базу для цього процесу, що допомагає встановити стандарти та вимоги для виконання контрольних процедур та оцінки їх результатів. Дослідження аспектів концепції внутрішнього контролю включає в себе аналіз різних аспектів та завдань, що сприяють подальшому розвитку та удосконаленню системи контролю. Ці дослідження можуть вмістити як практичні, так і теоретичні аспекти.

Практика контролю доводить, що методи контролю зазвичай вибираються завчасно і залежать від конкретної мети контролю. Вибір методів контролю визначається суб'єктом контролю і відображається в сукупності взаємодіючих контрольних центрів та викорис-

таних технологіях [15; 16]. Логіка такого підходу підказує, що для впровадження концепції внутрішнього контролю з метою виявлення та запобігання фінансовому шахрайству вживаються відповідні методичні прийоми, які можна згрупувати у вигляді методично-організаційної моделі внутрішнього контролю, яка відображає способи і засоби, використувані для досягнення мети контролю.

Методично-організаційна модель внутрішнього контролю може включати наступні складові (рис. 4).

Ця модель допомагає систематизувати та організувати методи внутрішнього контролю з метою ефективного виявлення та запобігання фінансовому шахрайству. Вибір конкретних методів та їх комбінація залежить від конкретних завдань та вимог організації.

Отже, доцільно розглядати метод внутрішнього контролю як комплекс прийомів, що використовуються для аналізу об'єкта контролю. Практично це визначає види та способи проведення переднього контролю, поточного та перспективного контролю діяль-

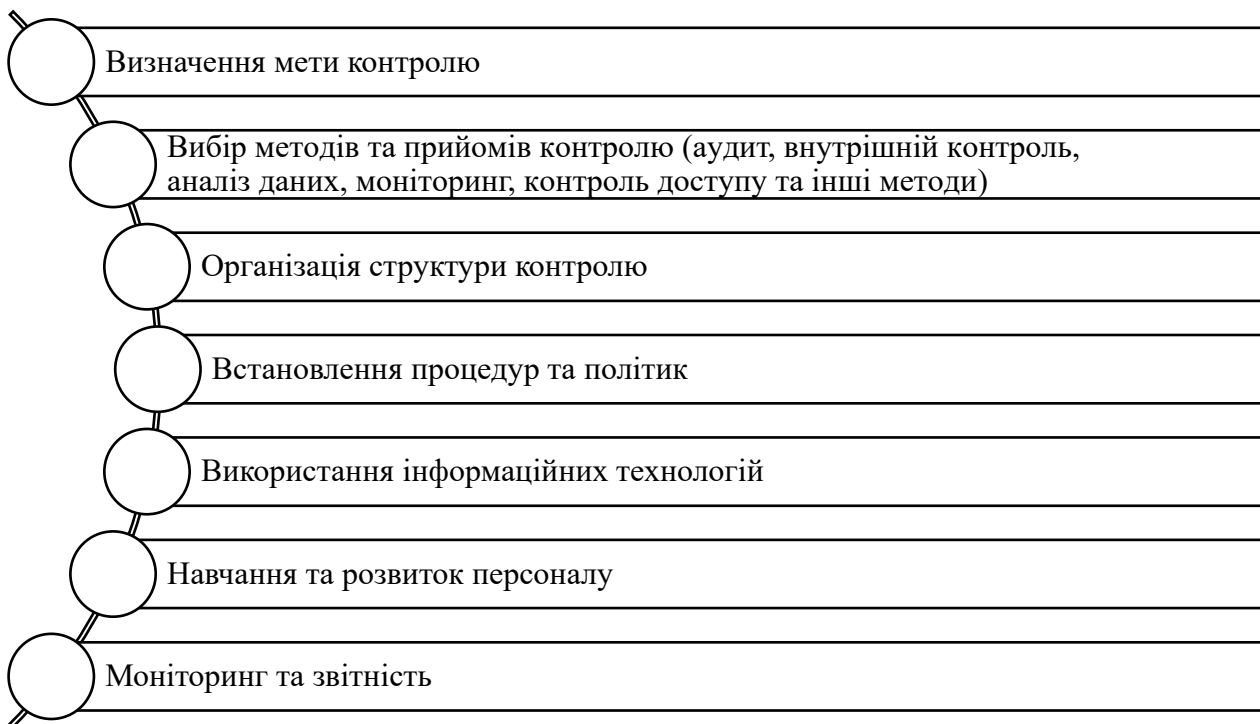


Рис. 4. Методично-організаційна модель внутрішнього контролю у системі виявлення шахрайства

Джерело: складено автором

ності підприємств з метою визначення законності, доцільності, достовірності і економічної ефективності господарських операцій. Це досягається завдяки аналізу фінансової, облікової, планової (нормативної) та іншої економічної інформації, а також дослідженню фактичного стану контрольних об'єктів.

Висновки. Узагальнюючи, зазначимо, що внутрішній контроль на підприємстві є одним з дієвих інструментів для виявлення, оцінки та запобігання фінансового шахрайства. Саме тому важливо створювати комплексну систему внутрішнього контролю, яка враховує особливості галузі діяльності, господарюючого суб'єкта, специфіку майнових комплексів, ділові звичаї, репутацію підприємства та інші аспекти.

Важливим елементом у формуванні концепції внутрішнього контролю є визначення мети та завдань контролю, формування базових принципів контролю, вибір показників контролю, встановлення ієрархії рівнів контролю та визначення методів виміру досягнення цілей. Розробка методів та засобів для вимірювання ступеня досягнення цілей контролю допомагає об'єктивно оцінювати результати та виправляти відхилення.

Методологічне, організаційне та інформаційне забезпечення внутрішнього контролю містить систему методів, процедур, стандар-

тів та інформаційних ресурсів, які дозволяють досягти ефективності у функціонуванні системи контролю на підприємстві. Практика контролю підтверджує, що вибір методів контролю залежить від конкретної мети контролю і вимагає використання відповідних методичних прийомів. Методично-організаційна модель внутрішнього контролю допомагає систематизувати та організувати ці методи для досягнення мети контролю.

Перспективними напрямками дослідження щодо формування дієвої системи внутрішнього контролю для запобігання шахрайства є дослідження ефективності впровадження концепцій внутрішнього контролю на різних типах підприємств та в різних галузях, оцінка інформаційних технологій та їх використання для внутрішнього контролю, вивчення взаємозв'язку між внутрішнім контролем і ризиками фінансового шахрайства та зловживаннями, розробка інструментів та рекомендацій для підприємств щодо оптимізації систем внутрішнього контролю з урахуванням їхніх конкретних потреб та завдань, визначення ефективності системи внутрішнього контролю та інші. Всі ці аспекти можуть сприяти подальшому розвитку та вдосконаленню систем внутрішнього контролю на підприємствах та попереджувати фінансове шахрайство.

Список використаних джерел:

1. Association of Certified Fraud Examiners. Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations. URL: <https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf>
2. Association of Certified Fraud Examiners. Report to the Nations: 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. 2018. URL: <https://s3-us-west-amazonaws.com/acfepublic/2018-report-to-the-nations.pdf>
3. Association of Certified Fraud Examiners. Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. 2020. URL: <https://acfepublic.s3-us-west-amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>
4. PwC. Global Economic Crime and Fraud Survey 2018. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/pwc-gecs-2018-ukr.pdf>
5. PwC. Global Economic Crime and Fraud Survey 2020. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/gecs-ua-2020-ukr.pdf>
6. PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2022. URL: <http://surl.li/gnlbb>
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
8. Колос І. В. Концептуальна модель внутрішнього аудиту на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Випуск 9. Ч. 1. С. 208–211.
9. Марушко Н. С., Горбан І. М. Механізм протидії шахрайству інструментами внутрішнього контролю. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24). URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-1-24>

10. Мельник С. С. Виявлення та запобігання фінансовому шахрайству у забезпеченні фінансової безпеки комерційних банків : дис. ... канд. еком. наук: 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит», ДВНЗ «Університет банківської справи». Київ, 2019.

11. Пантелеєв В. П. Концепція внутрішньогосподарського контролю діяльності підприємств: методологія, організація, розвиток. Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. Київ, 2009.

12. Руснак Л. Р. Концептуальні засади розроблення цільової програми протидії фінансовому шахрайству. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 106–111.

13. Сокровольська Н. Я., Хамига Ю. Я. Протидія фінансовому шахрайству у вітчизняних організаціях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(3). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(3\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(3)_20)

14. Стецюк О., Чубай В. Способи запобігання та виявлення фінансового шахрайства на підприємстві. *Молодий вчений*, 2023, 3 (115): 120–127.

15. Хамига Ю. Я. Фінансове шахрайство: критерії ідентифікації та напрями мінімізації : дис. ... д-ра еком. наук: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», ЗУНУ. Тернопіль, 2020. 284 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/40499>

16. Шикун В., Булик Д. Фінансове шахрайство на підприємствах та методи його запобігання. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. Vol. 1. № 33. С. 70–79.

References:

1. Association of Certified Fraud Examiners. Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations. Available at: <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf>

2. Association of Certified Fraud Examiners. Report to the Nations: 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. (2018). Available at: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>

3. Association of Certified Fraud Examiners. Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. (2020). Available at: <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

4. PwC. Global Economic Crime and Fraud Survey 2018. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/pwc-gecs-2018-ukr.pdf>

5. PwC. Global Economic Crime and Fraud Survey 2020. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/gecs-ua-2020-ukr.pdf>

6. PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2022. PwC: website. Available at: <http://surl.li/gnlbb>

7. Kobelyeva T. O. (2020) *Compliance Safety of Industrial Enterprise: Theory and Methods*: Monograph. Kharkiv: Planeta-Print.

8. Kolos I. V. (2018) Conceptual Model of Internal Audit in an Enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, no. 9(1), pp. 208–211.

9. Marushko N. S. & Gorban I. M. (2021) Mechanism of Counteracting Fraud with Internal Control Tools. *Priazovsky Economic Bulletin*, no. 1(24). Available at: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-1-24>

10. Melnyk S. S. (2019) *Detection and Prevention of Financial Fraud in Ensuring the Financial Security of Commercial Banks*. Doctoral dissertation. University of Banking, Kyiv.

11. Panteleev V. P. (2009) *The Concept of Internal Economic Control of Enterprise Activity: Methodology, Organization, Development*. State Academy of Statistics, Accounting and Audit of the State Statistics Committee of Ukraine. Kyiv.

12. Rusnak, L. R. (2017). Conceptual Foundations of Developing a Target Program to Counter Financial Fraud. *Economics and Society*, no. 10, pp. 106–111.

13. Sokrovoloska N. Y. & Khamiga Y. Y. (2018) Counteraction to Financial Fraud in Domestic Organizations. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, no. 22(3). Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(3\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(3)_20)

14. Stetsiuk O. & Chubay V. (2023) Ways to Prevent and Detect Financial Fraud in an Enterprise. *Young Scientist*, no. 3(115), pp. 120–127.

15. Khamiga Y. Y. (2020) *Financial Fraud: Criteria for Identification and Minimization Directions*. Doctoral dissertation. Ternopil National Economic University.

16. Shykun V. & Bulyk D. (2023) Financial Fraud in Enterprises and Methods of Its Prevention. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 1, no. 33, pp. 70–79.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2023

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>**Михаліцька Наталія Ярославівна**

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>

Яцик Мар'яна Романівна

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ: ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

***Анотація.** У статті проведено дослідження стану розвитку малого підприємництва в Україні у період воєнного стану. Вказано, що основними інструментами зміцнення стійкості малого підприємництва в Україні в умовах війни є фінансова підтримка бізнесу для забезпечення фінансової та кадрової безпеки малого підприємництва. Розкрито інструменти підтримки фінансової та кадрової безпеки, які уряд та міжнародні партнери використовують в Україні для макрофінансової стабільності, розвитку малого підприємництва та створенню нових робочих місць. Автори дійшли висновку, що для подальшого процесу розвитку малого підприємництва в Україні державі необхідно створити безпековий фундамент в країні. Повернення жінок можливе за умов відновлення шкіл та садочків, будівництва надійних укриттів, скорочення гендерного розриву в оплаті праці, надання грантових коштів розпочати власний бізнес дружинам фронтовиків, створення сприятливих умов для поєднання сімейних та професійних сфер діяльності. Вказано, що серед важелів відбудови повоєнної економіки є використання Індустрії 5.0: Інтеграція людських навичок в передові технології. У повоєнній відбудові України для залучення людських ресурсів у виробництво уряд повинен стимулювати інвестиції у інтелектуальні технології та інноваційні сектори, зміцнювати міжнародні партнерські відносини та створювати сприятливий інвестиційний клімат, забезпечити соціальну справедливість щодо розподілу благ та ресурсів, формувати конкурентне середовище через сприятливу нормативно-правову базу та прозорий механізм формування цін на закупівлю сировини та реалізацію готової продукції, перехід суб'єктів господарювання на принципи ESG екологічно-соціального управління. Важливо для відбудови економіки України, щоб усі суб'єкти малого підприємництва легалізували свою діяльність, забезпечили укладання трудових договорів з найманими працівниками, інвестували кошти у розвиток персоналу, своєчасно сплачували податкові платежі, вживали заходів щодо захисту інтелектуальної власності, виплачували персоналу гідну винагороду за виконану роботу та надавали гарантії соціального захисту, забезпечили синергію між фінансовою та кадровою безпекою бізнесу.*

***Ключові слова:** мале підприємництво, фінансова безпека, кадрова безпека, фінансова стійкість, грантові програми.*

Mykhalitska Nataliya, Yatsyk Maryana
Lviv State University of Internal Affairs

DEVELOPMENT OF SMALL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE DURING THE PERIOD OF MARTIAL LAW: INSTRUMENTS OF FINANCIAL AND PERSONNEL SECURITY

Abstract. *The article examines the state of development of small business in Ukraine during the period of martial law. It is indicated that the main tools for strengthening the stability of small entrepreneurship in Ukraine in the conditions of war are financial support for businesses to ensure the financial and personnel security of small entrepreneurship. Financial and personnel security tools, which the government and international partners use in Ukraine for macro-financial stability, small business development and creation of new jobs, are revealed. The authors come to the conclusion that for the further process of small business development in Ukraine, the state needs to create a secure foundation in the country. The return of women is possible under the conditions of the restoration of schools and kindergartens, the construction of reliable shelters, the reduction of the gender-related gap in wages, the provision of grant funds for the wives of front-line soldiers to start their own businesses, and the creation of favorable conditions for combining family and professional spheres of activity. It is indicated that the use of Industry 5.0: the integration of human capabilities alongside advanced technologies is among the levers of reconstruction of the post-war economy. In the post-war reconstruction of Ukraine, in order to attract human resources to production, the government should stimulate investments in intellectual technologies and innovative sectors, strengthen international partnerships and create a favorable investment climate, ensure social justice in the distribution of benefits and resources, form a competitive environment through a favorable regulatory and legal framework and a transparent mechanism for forming prices for the purchase of raw materials and the sale of finished products, the transition of business entities to Environmental, Social and Governance (ESG) Criteria. It is important for the reconstruction of Ukraine's economy that all small business entities legalize their activities, ensure the conclusion of employment contracts with employees, invest funds in personnel development, pay tax payments in a timely manner, take measures to protect intellectual property, and pay personnel decent remuneration for work performed and provide social security guarantees, ensure synergy between financial and personnel security of business.*

Keywords: *small business, financial security, personnel security, financial sustainability, grant programs.*

Вступ. Після безславного військового вторгнення російської федерації на територію України росіяни прагнуть підірвати українську економіку. Військова агресія викликала масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесла людські жертви та соціальні втрати, швидке зростання цін та здешевлення гривні, скорочення робочих місць та доходів населення, зменшення купівельної спроможності та обсягів накопичених активів.

Соціально-економічні показники за 2022 рік, опубліковані Державною службою статистики України, свідчать про найбільше річне падіння економіки за всю історію України. Через високі безпекові ризики та погіршення ділових очікувань за 2022 рік реальний ВВП зменшився на 29,1%, споживання в умовах повномасштабної війни скоротилося на 16,9%, витрати домогосподарств за під-

сумками року зменшилися на 26,7%, валове нагромадження основного капіталу впало на 34,3%. Унаслідок руйнування потужностей експортоорієнтованих підприємств та блокування росією портів Чорного моря спад експорту досяг до 42,4%, внесок чистого експорту у зміну ВВП був від'ємним на 9,5 в.п. [1]. Держава-терорист росія, з початку повномасштабної війни, цинічно завдає ударів по цивільній інфраструктурі, в результаті 8,1 млн осіб змушені були покинути свої домівки та виїхати за межі країни, 4,2 млн громадян стали внутрішніми переселенцями, більше 7 млн осіб опинилися за межею бідності, а рівень бідності охопив 24% населення, за підтримки держави 800 підприємств було релоковано з небезпечних регіонів.

Попри усі виклики уряд України зумів зберегти керованість економічними та соціальними процесами. Українська економіка у

2023 році почала відновлюватися та за даними Мінекономіки, у підсумку за січень-вересень, зростання реального ВВП оцінюється на рівні 5,3% [2]. Основними джерелами економічного зростання є бюджет України, який в умовах війни значною мірою наповнюється іноземними інвестиціями та грантовими програмами підтримки бізнесу. З метою подальшої підтримки бізнесу в бюджеті 2024 року заплановано понад 40 млрд грн на програми стимулювання розвитку підприємництва, зокрема на програму доступного кредитування під 5-7-9%, грантові програми на започаткування власної справи та переробних підприємств. Вперше в бюджеті держави наступного року передбачаються кошти аграріям в сумі 2 млрд грн для компенсації послуг з гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель [3].

В сучасних умовах пріоритетного значення набуває розвиток в Україні малого підприємництва, який робить значний внесок в українську економіку. Особливості функціонування малого підприємництва в умовах воєнного стану висвітлювалися в роботах вітчизняних науковців Валерії Дикань та Наталії Фролової [4], Наталії Краус, Катерини Краус, Галини Поченчук [5], Ірини Бабій, Ольги Баксалової, Ольги Остапчук [6], Світлани Коробки [7], Нелі Василиць [8], Тетяни Григоренко [9] та інших.

Зокрема, вченими Валерією Дикань та Наталією Фроловою розкрито ключові проблеми та бар'єри, що перешкоджають відновленню малого та середнього бізнесу, і забезпеченню сталого розвитку в умовах наростання загроз їх безпеці [4]. Серед пріоритетних напрямів та інструментів державної підтримки сектору малого підприємництва визначено формування інфраструктурного базису, лібералізація підприємницької діяльності, спрощення доступу і розширення джерел фінансування в процесі відбудови суб'єктів бізнесу

Особливості становлення жіночого підприємництва та механізми підтримки в умовах глобальних викликів і воєнного стану висвітлено у науковій розвідці Наталії Краус, Катерини Краус, Галини Поченчук [5]. Автори

відстоюють думку, що в умовах війни популяризація жіночого підприємництва сприятиме подоланню безробіття, підвищить якість життя та комфорту, розширить сфери інноваційно-цифрової діяльності.

Дослідженню стану діяльності малих підприємств та розробці механізму формування їх конкурентної політики в післявоєнний період присвячена наукова стаття Ірини Бабій, Ольги Баксалової, Ольги Остапчук [6]. В роботі зазначено важливість стейкхолдерів, як зацікавлених осіб в наявності безпекового фундаменту для розвитку малого підприємництва, створення робочих місць та зміцнення економіки.

У статті Світлани Коробки розглянуто особливості релокації малого підприємництва в умовах війни із небезпечних регіонів. Наголошено, що цей процес є складний і потребує як юридичної та матеріальної підготовки, а також створює певні моральні бар'єри для суб'єктів малого підприємництва [7].

Базові критерії функціонування малого та середнього бізнесу в сучасних умовах провадження економічної діяльності суб'єктами підприємницької діяльності не лише за розмірами, але й за сферами діяльності розглянула у своїй праці Нелі Василиць. На думку автора така ідентифікація дасть змогу ефективно використовувати заходи стимулювання розвитку бізнесу в умовах війни [8].

Розвитку франчайзингу в Україні в довоєнний період, а також його реалії, особливості та перспективи розвитку в умовах воєнного стану присвячено дослідження Тетяни Григоренко. Зазначено, що під час війни в Україні деякі країни суттєво спростили правила для відкриття бізнесу українцями, що сприяє створенню ринку українських франшиз за кордоном і поширенню національних брендів. Визначено, що з метою підтримки української економіки під час воєнного стану держава запровадила комплексні зміни до законодавства та державних програм, що допоможе розвитку підприємництва та поширенню франчайзингу [9].

Таким чином, багатьма авторами висвітлено сучасні виклики для розвитку малого

підприємництва в Україні в умовах воєнного стану, досліджено гарантії державної підтримки та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану, розроблено механізми формування конкурентоспроможної політики жіночого підприємництва в сучасних умовах, запропоновано перспективи розвитку малого підприємництва в Україні. Зважаючи на праці науковців залишається недостатньо дослідженими питання розвитку малого підприємництва в умовах воєнного стану з позиції фінансової та кадрової безпеки.

Матеріали та методи. У залежності від аспекту розгляду у статті використовувались такі методи дослідження: загальнонаукові; емпіричні і теоретичні; методи опису та обробки результатів дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є новини сьогодення, статистичні та реальні дані за тематикою дослідження протягом 2022–2023 рр., а також роботи провідних вітчизняних учених у сфері дослідження розвитку малого підприємництва у період воєнного стану.

Метою статті є аналіз впливу інструментів фінансової та кадрової безпеки на стан розвитку малого підприємництва в Україні у період воєнного стану.

Результати. У чинному законодавстві України, а саме у Господарському кодексі зазначено, що підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [10, ст. 42].

В Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначено, що мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передують звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

– балансова вартість активів – до 350 тисяч євро включно;

– чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тисяч євро включно;

– середня кількість працівників – до 10 осіб включно.

Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передують звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

– балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро включно;

– чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро включно;

– середня кількість працівників – до 50 осіб включно [11, ст. 2].

Отже, критеріями віднесення суб'єктів господарювання до сегменту малого підприємництва є балансова вартість активів, обсяг чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та кількість працівників.

Незважаючи на війну, в Україні спостерігається зростання малого підприємництва. Найчастіше в Україні бізнес відкривали у сферах торгівлі – 43%, з яких 35,9% роздрібна, надання індивідуальних послуг – 9,1%, кафе та ресторани – 5,7%. Станом на 01.10.2023 р. в Україні працюють 2052326 ФОПів, до того ж у червні було зареєстровано 31477 ФОПів – це рекордна кількість за останні три роки. В середньому, на місяць реєструється близько 25 тис. підприємців, проте закривається близько 17 тис. підприємців на місяць [12].

Основними інструментами зміцнення стійкості малого підприємництва в Україні в умовах війни є фінансова підтримка бізнесу для забезпечення фінансової та кадрової безпеки малого підприємництва. Під фінансовою безпекою малого підприємництва можна розуміти такий стан захищеності його економічних інтересів (прибутковості, платоспроможності, тощо) від внутрішніх і зовнішніх загроз, що не приводить до погіршення результативності (ефективності) його роботи або до неможливості подальшого функціонування і розвитку, як суб'єкту фінансових відносин, тобто до банкрутства.

Отже, фінансова безпека малого підприємства забезпечує такий стан функціонування бізнесу, який характеризується:

1) фінансовою стійкістю та платоспроможністю, ліквідністю та достатньою фінансовою незалежністю;

2) самостійним визначенням довгострокових фінансових цілей та завдань, підвищенням вартості бізнесу та забезпеченням фінансової рівноваги;

3) формуванням раціональної структури джерел фінансових ресурсів та ефективним його використанням;

4) ідентифікацією зовнішніх та внутрішніх загроз та небезпек, розробкою заходів та впровадження механізмів своєчасної нейтралізації їх негативного впливу;

5) використанням кількісних та якісних показників та приведення їх до нормативного значення для зменшення ймовірності банкрутства.

Для суб'єктів малого підприємства основним критерієм фінансової безпеки є прибуток, який одержує підприємець в результаті взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища. Прибуток підприємця – це результат діяльності, який залишається в розпорядженні підприємця після зіставлення з витраченими ресурсами, який використовується на свій розсуд. Ця абсолютна величина може розглядатися як передумова для висновку про фінансову безпеку бізнесу та дотримання інтересів підприємця. Отже, якщо підприємець за результатами діяльності немає прибутку або, більш того, збитковий, то можна говорити, що бізнес знаходиться у фінансовій безпеці. І навпаки, наявність фінансових ресурсів дозволяє підприємцю стабільно розвиватися та зберігати свою фінансову безпеку в умовах додаткового рівня ризику, тобто зберігати фінансову стійкість.

Система показників фінансової безпеки включає коефіцієнти, які дозволяють виявляти резерви підвищення ефективності використання фінансових ресурсів суб'єктів малого підприємства, окремими з них є:

1. Коефіцієнт покриття (Оборотні кошти / короткострокові зобов'язання) Нормативне значення $\leq 1,0$.

2. Коефіцієнт автономії (Власний капітал / валюта балансу). Нормативне значення $\leq 0,3$.

3. Рівень фінансового левериджа (Довгострокові зобов'язання / власний капітал). Нормативне значення $\leq 3,0$.

4. Рентабельність активів (Чистий прибуток / валюта балансу). Нормативне значення $\leq 5,0$.

5. Рентабельність власного капіталу (Чистий прибуток / власний капітал). Нормативне значення $\leq 10\%$.

6. Темпи зростання прибутку, реалізації продукції, активів. Нормативне значення: темпи зростання прибутку $>$ темпів зростання реалізації продукції $>$ темпів зростання активів.

7. Співвідношення оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості. Нормативне значення: період обороту дебіторської заборгованості $>$ період обороту кредиторської заборгованості.

Стан фінансової безпеки суб'єктів підприємства можна характеризувати як стабільний, передкризовий, кризовий і критичний. Така диференціація необхідна для обґрунтування загальної фінансової стратегії малого підприємства та оптимального співвідношення між власними та позиковими коштами.

На стабільний фінансовий стан вказує оптимальне значення коефіцієнта використання наявного потенціалу та відповідності індикаторів безпеки пороговим значенням. Наближення індикаторів безпеки до бар'єрних значень та невідповідність одного з нормативних показників вказує на передкризовий стан, проте завдяки ухваленню заходів превентивного характеру по використанню внутрішнього резерву можна подолати тимчасові проблеми та покращити результати функціонування. Кризовий фінансовий стан характеризується ознаками втратою виробничих потужностей, зменшенням випуску продукції чи надання послуг, скороченням персоналу та невідповідністю більшості основних індикаторів безпеки пороговому значенню. Порушення усіх бар'єрів, які характеризують стабільний і кризовий стани розвитку малого підприємства, а також часткова або повна

втрата потенціалу, яка в таких умовах є неминучою, призводить до критичного фінансового стану.

В період воєнного стану пріоритетним завданням ведення бізнесу є забезпечення кадрової безпеки. Кадрова безпека характеризується здатністю суб'єктів підприємництва реагувати на зовнішні загрози та використовувати зовнішні можливості, захищати інтереси колективу, впроваджувати ефективну систему управління персоналом, вдосконалювати кадровий потенціал, формувати безпечні умови праці та забезпечувати надійність персоналу.

Наслідки повномасштабної війни зумовили масову еміграцію жінок-працівниць за кордон (самостійно або разом з дітьми) та призов чоловіків на військову службу. В результаті вітчизняний малий бізнес стикнувся з новими викликами, які пов'язані з необхідністю забезпечення фізичної безпеки працівників, збереження та релокації майна та/або виробничих потужностей у більш безпечні регіони, плинністю кадрів, надання дистанційної роботи працівникам, які тимчасово перебувають за кордоном. Найголовнішим задля швидкого відновлення економіки та зміцнення національної безпеки є стимулювання рееміграції молоді [13].

Кадрова безпека суб'єкта господарської діяльності включає усі аспекти взаємодії із найманими працівниками, як і тими, які працюють на постійній основі так і залученими особами, які надають послуги на підставі договорів. В умовах воєнного стану кадрова безпека пов'язана зі значними змінами у трудовому законодавстві. Так, наприклад, відповідно до чинного КЗпП, трудовий договір із працівником може бути призупинено без розірвання трудових відносин. Натомість перебування працівника за кордоном не перешкоджає його переходу на дистанційну форму роботи та не є поважною причиною для звільнення [14].

Індикаторами кадрової безпеки малого підприємства є інтелектуальне інвестування в себе та у своїх працівників для підвищення знань та навичок, впровадження інноваційних

методів роботи, забезпечення професійного зростання персоналу, підвищення ефективності праці та методів винагороди за виконану роботу, створення сприятливих умов праці та підвищення екологічності виробництва, удосконалення рівня діджиталізації та морально-етичного забезпечення. Варто сказати, що суб'єкти малого підприємства у повоєнній відбудові повинні переорієнтувати свою діяльність на впровадження Індустрії 5.0, основними принципами якої є людиноцентричність, стійкість і сталість [15].

Інтеграція людських навичок в передові технології у повоєнній відбудові України матиме пріоритетне значення. Для залучення людських ресурсів у виробництво уряд повинен стимулювати інвестиції у інтелектуальні технології та інноваційні сектори, зміцнювати міжнародні партнерські відносини та створювати сприятливий інвестиційний клімат, забезпечити соціальну справедливість щодо розподілу благ та ресурсів, формувати конкурентне середовище через сприятливу нормативно-правову базу та прозорий механізм формування цін на закупівлю сировини та реалізацію готової продукції, перехід суб'єктів господарювання на принципи екологічно-соціального управління.

Таке бачення розвитку персоналу має позитивний вплив не тільки на фінансову складову діяльності малого підприємства, а є проявом соціальної відповідальності підприємця перед працівниками, які маючи відповідні знання та уміння зуміють адаптуватися до різних умов в праці в будь яких критичних ситуаціях. Крім того, вкладаючи кошти в людський ресурс власник малого підприємства робить внесок у вирішення проблеми кадрового голоду в Україні, яка виникла внаслідок масштабного виїзду за кордон вузькоспеціалізованих працівників та високоінтелектуальних кадрів.

З метою зміцнення фінансової та кадрової безпеки малого підприємства, надавши доступ до капіталу Фонд розвитку підприємства розробив Державну програму «Доступні кредити 5-7-9%», яка допомагає бізнесу впоратися з викликами війни та про-

довжувати працювати. На протязі першого року її реалізації приєднались практично усі банки України, які кредитують мале підприємство, що сприяло підвищенню якості здійснення кредитних операцій та прозорості процедури реалізації Програми. З березня 2022 року за Державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%», завдяки підтримці наших міжнародних партнерів, підприємці отримали 37451 кредит на загальну суму 144,4 млрд. грн, а з початку старту Програми ця сума становить понад 234 млрд. грн, в тому числі, від державних банків на загальну суму 101,01 млрд. грн [16]. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» може поєднуватися з іншими інструментами фінансової підтримки малого підприємництва, які реалізує Міністерство фінансів України через АТ «Укрексімбанк». Йдеться про державні портфельні гарантії, завдяки чому кредитування малого підприємництва в умовах воєнного стану продовжують здійснювати уповноважені банки в значних обсягах.

За сприяння Міністерства цифрової трансформації України спільно з Міністерством економіки України, порталом Дія, Офісом з розвитку підприємництва та експорту й національним проектом із розвитку підприємництва та експорту Дія.Бізнес розроблений механізм реалізації грантової програми в межах програми міжнародної співпраці «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП», яка втілюється німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за фінансування Європейського Союзу та уряду Німеччини. Сума кожного гранту – до 10 тис. євро або 400 тис. грн [17]. Ця грантова програма розрахована на суб'єктів господарювання, які розпочали підприємницьку діяльність в Україні не пізніше 31 грудня 2019 р. та постраждали через бойові дії або тимчасово релокувалися в інші регіони. Такі підприємства на момент подання заявки повинні підтвердити збитки, яких вони зазнали, мати бажання розвивати бізнес у сфері виробництва товарів першої необхідності або ведуть діяльність в галузі

охорони здоров'я, архітектури, інженерії. Основне призначення гранту – це збереження та/або створення нових робочих місць та відновлення фінансової стійкості.

Важливим інструментом фінансової та кадрової безпеки є освітня підтримка бізнесу. Завдяки партнерам з проєкту Агентства США з міжнародного розвитку USAID «Зміцнення громадської довіри (UCBI)» стартувала освітньо-грантова програма «Міцність» [18] на суму 60 тис. дол. США. Програма доступна для підприємців малого бізнесу з Одещини, Харківщини та Кривого Рогу, які постраждали від повномасштабної війни. У межах програми в центрах підтримки підприємців «Дія.Бізнес» передбачено проведення комплексу офлайн-заходів (воркшопи, майстер-класи, лекції та семінари) для 60 підприємств малого та середнього бізнесу. Здобуті знання з планування бізнесу, маркетингу, міжнародної торгівлі, розвитку інновацій, психологічної та фінансової стійкості сприяють підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню робочих місць, фінансовій та кадровій безпеці та економічному розвитку регіонів. За результатами програми 20 найуспішніших учасників проєкту мають змогу отримати фінансову підтримку в розмірі 3 тис. дол. США для відновлення та ремонту приміщення, закупівлі нового обладнання, поповнення запасів сировини та інших витрат, необхідних для розвитку бізнесу.

З метою створення бізнес-середовища, сприятливого для жінок-підприємниць на місцевому та національному рівнях Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE) [19] оголосив про можливість отримання фінансової допомоги для організацій та асоціацій підтримки жіночого підприємництва. Відібрані організації, які отримують грант 5 тис. дол, повинні сприяти проведенню адвокатів-компаній, створенню комунікаційних майданчиків для спілкування жінок-підприємниць, усуненню гендерних різниць у законодавстві та адвокатуватимуть зміни, які збільшать можливості жінок, з акцентом на інтеграцію жінок внутрішньо переміщених осіб. Ця програма має стратегічне значення,

адже Україна потребує повернення жінок для відновлення економіки. Враховуючи те, що 70% українських біженців – це жінки працездатного віку, а це близько 3 млн. осіб, то в разі їхнього неповернення на Батьківщину втрата річного довоєнного валового внутрішнього продукту України становитиме 5%, або до 20 млрд. дол. на рік.

Отже, під час війни зусилля уряду та міжнародних партнерів зосереджені на підтримці розвитку малого підприємництва шляхом розширення можливостей фінансування бізнесу у вигляді грантових та кредитних програм. Покращення умов функціонування малого підприємництва, збільшення обсягів реалізації державних програм бізнесу у 2023–2024 рр. сприяють започаткуванню власної справи, збереженню та створенню нових робочих місць, підвищенню конкурентоспроможності продукції та поживленню споживчого попиту, сплаті податків та зміцненню обороноздатності України.

Висновки. З економічної точки зору, військова російська агресія – це зовнішня загроза, яка спрямована на системне знищення промислової, енергетичної, логістичної, екологічної, аграрної, соціальної та цивільної інфраструктури країни, а також має негативний вплив на світову економіку зі значними ризиками дестабілізації багатьох регіонів та країн. У період воєнного стану Україні вдалося утримати макрофінансову стабільність, залучити значні обсяги міжнародної допомоги, розвивати бізнес, створювати нові робочі місця.

Для подальшого процесу розвитку малого підприємництва в Україні державі та

суб'єктам господарювання необхідно докласти таких зусиль:

– створити безпековий фундамент в країні. Повернення жінок (більшість яких з дітьми) можливе за умов відновлення шкіл та садочків, будівництва надійних укриттів, скорочення гендерного розриву в оплаті праці, надання грантових коштів розпочати власний бізнес дружинам фронтовиків, створення сприятливих умов для поєднання сімейних та професійних сфер діяльності.

– використовувати Індустрію 5.0: Інтеграція людських навичок в передові технології. У повоєнній відбудові України для залучення людських ресурсів у виробництво уряд повинен стимулювати інвестиції у інтелектуальні технології та інноваційні сектори, зміцнювати міжнародні партнерські відносини та створювати сприятливий інвестиційний клімат, забезпечити соціальну справедливість щодо розподілу благ та ресурсів, формувати конкурентне середовище через сприятливу нормативно-правову базу та прозорий механізм формування цін на закупівлю сировини та реалізацію готової продукції, перехід суб'єктів господарювання на принципи екологічно-соціального управління.

– легалізувати діяльність малого підприємництва, забезпечити укладання трудових договорів з найманими працівниками, інвестувати кошти у розвиток персоналу, своєчасно сплачувати податкові платежі, вживати заходів щодо захисту інтелектуальної власності, виплачувати персоналу гідну винагороду за виконану роботу та надавати гарантії соціального захисту, забезпечити синергію між фінансовою та кадровою безпекою бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi>
2. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=7f377e09-2aea-4882-8b28-130e5f753c6f&title=UkrainskaEkonomika>
3. Проект Закону про Державний бюджет України на 2024 рік. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42796>
4. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малий та середній бізнес в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>

5. Краус Н., Краус К., Поченчук Г. Жіноче підприємництво: ризики, інструменти підтримки, механізми реалізації. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 46–59. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.46.59>
6. Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.123.130>
7. Коробка С. В. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-14>
8. Василець Н. М. Наукові підходи до розвитку малого підприємництва в умовах війни. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій : колективна монографія. Portugal – Chernihiv: REICST, 2022. С. 110–121. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-08>
9. Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2022. № 12. С. 145–153. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-12_0-pages-145_153.pdf
10. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
11. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1999, № 40. URL: <https://document.vobu.ua/doc/3241>
12. У яких сферах відкриваються нові бізнеси під час великої війни? URL: <https://news.dtkk.ua/society/community/86490-u-iakih-sferah-vidkrivaiutsia-novi-biznesi-pid-cas-velikoyi-viini>
13. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р., Караїм О. О. Молодіжна міграція в умовах російсько-української війни: ризики та загрози національній безпеці. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць*. Львів : ЛьвДУВС, 2022. Вип. 2. С. 24–32.
14. Мельниченко Р. В. Корпоративна безпека суб'єктів господарювання під час воєнного стану в Україні. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/53-1.pdf>
15. Ривак Н. О. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. № 155 (3). URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20223\(155\)/sep20223\(155\)_041_RyvakN.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20223(155)/sep20223(155)_041_RyvakN.pdf)
16. За час дії воєнного стану в межах Державної програми «Доступні кредити 5-7-9 %» видано 36 191 пільгових кредитів на суму близько 140 млрд грн. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voiennoho_stanu_v_mez
17. 10 000 євро для малого бізнесу: отримайте грант від EU4Business. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/10-000-evro-dlya-malogo-biznesu-otrimayt>
18. Міністерство цифрової трансформації України. 60 000 доларів для малих та середніх підприємств: стартує освітньо-грантова програма «Міцність». URL: <https://thedigital.gov.ua/news/60-000-dolariv-dlya-malikh-ta-serednikh>
19. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=eb803f14-c75e-4d3d-a52f>

References:

1. Komentar Natsionalnogo banku shchodo zminy realnogo VVP u 2022 rotsi. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi>
2. Ofitsiyniy veb-sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=7f377e09-2aea-4882-8b28-130e5f753c6f&title=UkrainskaEkonomika>
3. Proekt Zakonu pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2024 rik. Ofitsiyniy vebportal parlamentu Ukrainy. Available at: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42796>
4. Dykan V., Frolova N. (2022) Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku malyy ta seredniy biznes v Ukraini u voiennyi chas. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (38). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> [in Ukrainian]
5. Kraus N., Kraus K. & Pochenchuk H. (2023) Zhinoche pidpriemnytstvo: ryzyky, instrumenty pidtrymky, mekhanizmy realizatsii. *Innovation and Sustainability*, no. (2), pp. 46–59. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.46.59-56> [in Ukrainian]
6. Babii I., Baksalova O. & Ostapchuk O. (2022) Mekhanizm formuvannia konkurentnoi polityky maloho pidpriemnytstva v pisliavoiennyi period. *Innovation and Sustainability*, no. (2), pp. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.123.130> [in Ukrainian]

7. Korobka S. V. (2023) Osoblyvosti relokatsii maloho pidpriemnytstva v umovakh viiny. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, no. (7). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-14> [in Ukrainian]
8. Vasylets N. M. (2022) Naukovi pidkhody do rozvytku maloho pidpriemnytstva v umovakh viiny. *Naukovo-osvitnii innovatsiyni tsentr suspilnykh transformatsii: kolektyvna monohrafiia*. Portugal – Chernihiv: REICST, pp. 110–121. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-08> [in Ukrainian]
9. Hryhorenko T. M. (2022) Franchaizynh v Ukraini: realii ta perspektyvy rozvytku v umovakh voiennoho stanu. *BIZNES-INFORM*, no. 12, pp. 145–153. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-12_0-pages-145_153.pdf [in Ukrainian]
10. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR) (2003) Hospodarskyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy No. 436-IV vid 16.01.2003. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*, no. 18-22. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
11. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR) (1999) Zakon Ukrainy «Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini» vid 16.07.1999 r. No. 996-XIV. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*, no. 40. Available at: <https://document.vobu.ua/doc/3241>
12. U yakykh sferakh vidkryvaiutsia novi biznesy pid chas velykoi viiny? Available at: <https://news.dtki.ua/society/community/86490-u-iakix-sferax-vidkrivaiutsia-novi-biznesi-pid-cas-velikoyi-viini>
13. Mykhalitska N. Ia., Yatsyk M. R., Karaim O. O. (2022) Molodizhna mihratsiia v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny: ryzyky ta zahrozy natsionalnii bezpetsi. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna: zbirnyk naukovykh prats*. Lviv: LvDUVS. Vyp. 2, pp. 24–32. [in Ukrainian]
14. Melnychenko R. V. Korporatyvna bezpeka subiektiv hospodariuvannia pid chas voiennoho stanu v Ukraini. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/53-1.pdf> [in Ukrainian]
15. Ryvak N. O. Industriia 5.0: perekhid do stiikoi ta oriientovanoi na liudynu promyslovosti. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. Available at: [https://ird.gov.ua/sep/sep20223\(155\)/sep20223\(155\)_041_RyvakN.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20223(155)/sep20223(155)_041_RyvakN.pdf) [in Ukrainian]
16. Za chas dii voiennoho stanu v mezhakh Derzhavnoi prohramy «Dostupni kredyty 5-7-9 %» vydano 36 191 pilhovyykh kredytiv na sumu blyzko 140 mlrd hrn. Available at: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennoho_stanu_v_mez
17. 10 000 yevro dlia maloho biznesu: otrymaite hrant vid EU4Business. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/10-000-evro-dlya-malogo-biznesu-otrimayt>
18. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. 60 000 dolariv dlia malykh ta serednikh pidpriiemtsiv: startuie osvitno-hrantova prohrama «Mitsnist». Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/60-000-dolariv-dlya-malikh-ta-serednikh>
19. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=eb803f14-c75e-4d3d-a52f>

Стаття надійшла до редакції 13.11.2023

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-7>**Сватюк Оксана Робертівна**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту персоналу і адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»
вулиця Степана Бандери, 12, Львів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0099-2532>

**УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ПРОЄКТУВАННЯ ТА ОРГАНІЗУВАННЯ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА**

***Анотація.** У статті доповнено принципи та управлінський підхід до проєктування цифрового автоматизованого робочого місця менеджера з позиції якості трудового життя персоналу, схематично розроблено рекомендації щодо їхнього удосконалення. На погляд автора, визначення управлінського проєкту – це перспектива змін у неминучому напрямі на стан об'єктів або явищ. А для організації праці в менеджменті проєкти – це хід замислу модерних цілей з управління, вирішення проблем, оцінки отриманих наслідків, їхнього впровадження для результатів як у керуючій, так і в керованій підсистемах. Основні принципи підходу до проєктування робочого місця з позиції якості трудового життя лягли в основу розробки настанов ISO серії 9000 щодо самооцінювання вищим керівництвом результативності та ефективності функціонування підприємства. Наукова новизна дослідження полягає: в обґрунтуванні основних пріоритетних напрямків ПЦРМ 1) наукова організація та збагачення праці; 2) система управління якістю; 3) Цифрові інструменти організації робочого місця менеджера; 4) характеристики робочого місця 5) оброблення соціальної інформації колективу. Методика проєктування цифрового робочого місця (ПЦРМ) здійснює позитивний вплив на задоволеність працівником своєю працею у цифровому середовищі підприємства, на її якість.*

***Ключові слова:** управління, цифровізація, цифрове забезпечення, менеджер, менеджмент персоналу, організація праці, підприємство.*

Svatiuk Oksana

Lviv Polytechnic National University

**MANAGEMENT PRINCIPLES OF DESIGNING AND ORGANIZING
THE DIGITALIZATION OF THE MANAGER'S WORKPLACE**

***Abstract.** The purpose of the article is to supplement the principles and management approach to designing a digital automated workplace of a manager from the point of view of the quality of working life of personnel, to develop recommendations for improvement. The term "project" has a number of definitions, each of which has the right to exist, depending on the purpose and specific tasks of its use. study of the globalization of management and digitalization of the manager's work in the workplace. In our opinion, the definition of management projects is as follows: projects are the prospect of changes in the inevitable direction to the state of objects or phenomena. And for the organization of work in management, projects are the course of designing modern management goals, solving problems, evaluating the consequences obtained, and implementing them for results in both the management and managed subsystems. The latter are based on the principles of Management Science and practice, an integrated approach. The basic principles of the approach to workplace design from the standpoint of the quality of working life formed the basis for the development of the ISO 9000 series guidelines on self-assessment by senior management of the effectiveness and efficiency of the enterprise's functioning. Today, when the quality of working life is becoming the most important social problem both in Ukraine and in the world, the method of Digital workplace design has begun to be considered in a broader context. The scientific novelty of the study consists in substantiating the main priority areas of the DWD 1) scientific organization and enrichment of Labor; 2) Quality Management System; 3) digital tools for organizing the manager's workplace; 4) characteristics of the workplace; 5) processing of social information. It is important to note that additional tools or software, such as accounting or inventory management software, may be required for specific business needs. It is best to consult with the IT department or supervisor*

to determine the specific needs and requirements for the job. Unfortunately, I don't have any specific research on this issue, as the equipment required may vary depending on the size, location, and field of activity. The user interface for implementing such features is carried out through a dialogue with the computer using the keyboard or voice messages. The possibilities of digitalization and automation of the manager's workplace described above help the manager to concentrate on key points, create his own vision of the situation, analyze various sections of management activities – finances, personnel, organizational structure, the state of production processes, etc. As the practical experience of the last five years shows, online jobs, appropriately designed, can have a positive impact on the employee's satisfaction with their work from home in the digital environment of the enterprise, on its quality.

Keywords: management, digitalization, digital support, manager, personnel management, labor organization, enterprise.

Вступ. У період війни в Україні та карантину Covid-2019 теоретичні аспекти менеджменту та організування праці швидко набрали цифрового практичного застосування менеджерами на підприємствах. О. Крикун підкреслює роль підприємства, яке «бере на себе роль організатора, спеціаліста, адміністратора, лідера та наставника. Якщо раніше успішним був той менеджер, який швидше реагував на зміни ринкової ситуації, то зараз хороший менеджер – це спеціаліст, який створює нові ринки» [1] онлайн та офлайн.

У дослідженні Басенко М. «запропоновано інноваційно-управлінські кластери: стратегічну ціль очікуваних результатів проєктів і програм; контекстний, як умови і чинники, важко розв'язувані перешкоди; ціннісно-мотиваційний; когнітивно-концептуальний; інституційно-процедурний; емоційно-вольовий; інтеграційно-комунікаційний як інформаційну модель; інноваційно-управлінські кластери» [2]. Менеджерам запропоновано вимірювання проєктів за холістичними заходами та інноваційною культурою керівництва.

У дослідженні з Великобританії авторами обґрунтовано «концепцію відповідальної автономії, що аналізує взаємодію, автономію співробітників, управлінський контроль та довіру в час кризи COVID-19» [3].

В умовах високого ризику Дубиніна С. відзначає роль цифровізації та «практичного впливу продуктивності праці на собівартість виробництва; вносить пропозиції щодо скорочення витрат шляхом ефективної організації праці на виробництві, оптимізації структури персоналу» [4]. Розглянемо зміст цифровізації даних питань і особливості їхнього застосування в організації праці менеджерів.

Матеріали і методи. Застосовано методи: порівняльного аналізу наукових досліджень, побудови графічних зображень, визначення теоретичних положень та напрямів вирішення проблемних управлінських рішень щодо цифровізації та організування праці менеджерів.

Мета статті полягає в доповненні принципів та управлінського підходу до проєктування цифрового автоматизованого робочого місця менеджера з позиції якості трудового життя персоналу, розробці рекомендацій щодо удосконалення.

Результати. Все далі більше у практиці менеджменту використовуються такі питання як «проєкт» та «проєктування» на вітчизняному та міжнародному рівнях. За визначенням, що подане в тлумачних словниках української мови, проєкт – це «задуманий план дій: задум, намір, щось незакінчене, намічене і опрацьоване в загальних рисах» [5]. З англійської мови «проєкт» (project) перекладається – як будь-що, що задумується або планується. Більш широке тлумачення цього терміну подано у «Кодексі знань про управління проєктами», розробленому інститутом управління проєктами США, а саме: проєкт – це певна задача з встановленими вхідними даними і наміченими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб їх рішення. Наведені визначення терміну «проєкт» властиві також для проєктів, що застосовуються в менеджменті, з урахуванням дещо складних умов його використання, і дещо глибшого його тлумачення [6].

Розглядати «проєкт як процес дозволяють такі характерні особливості: наявна сукупність цілей; визначеність задач; необхідність учасників (менеджерів) з його створення

і реалізації; тривалість у часі; наявність «початку і кінця» [7] проєкту, можливість поділу фаз, етапів, стадій. Розуміння значення проєктування є процесом створення проєкту за типом чи прообразу задуманого можливого об'єкта, його стану. Що ж до організації праці в менеджменті й проєктуванні – це теж процес, але перебудови або створення цифрової системи менеджменту (цілісної, індивідуальної, взаємообумовленої використання CRM, із взаємозалежними зв'язками цифрових інструментів на умовах інноваційного підходу та можливостей штучного інтелекту) [8].

Із «1950-х років у зв'язку з неоднозначним впливом технократичного підходу до ПРМ широке розповсюдження отримали програми функціонального розширення і ротації робочих місць, які фактично призвели до збільшення горизонтального навантаження робочого місця (збільшення кількості операцій, що виконуються робітником, тобто перетворення роботи у менш спеціалізовану)» [9]. Незабаром це призвело до падіння результативності праці і незадоволеності витратами керівників. Це викликало необхідність формування робочих місць, діяльність на яких передбачала вимагає відповідних знань і вмій.

Результатом розвитку простих «технологій ротації і функціонального розширення робочого місця став розвиток методики збагачення праці, як наслідків теорії Ф. Герцберга» [10]. Збагачення праці передбачає проєктування робочого місця для досягнень, визнання, просування і росту працівника. Причому менеджери повинні мати високий рівень автономності й відповідальності з питань планування, керування, контролю за своєю діяльністю. Сучасне робоче місце повинне надавати великі можливості для особистісного росту і придбання значного трудового досвіду.

На відміну від функціонального розширення робочого місця, що збільшує горизонтальне навантаження, збагачення праці підвищує можливості робочого місця по вертикалі. При цьому не обов'язково збільшується число завдань, але розширюються повноваження і відповідальність. При використанні методики збагачення праці менеджера дору-

чається виконання закінченого модуля операцій (розширення функцій робочого місця) і, що особливо важливо, йому ж доручається здійснення контролю за якістю своєї праці (повноваження). Слід відмітити, що при застосування даної методики керівники повинні враховувати цілий комплекс людських та ситуаційних чинників.

В умовах сучасного управління людськими ресурсами проєктування робочого місця набуває особливого значення як для теоретиків, так й для практиків. Робоче місце повинно бути спроектовано таким чином, щоб знизити рівень стресу, підвищити трудову мотивацію, забезпечити досягнення якісних результатів праці. Але проблема проєктування робочого місця менеджера не обмежується лише характеристиками роботи, їх змістовністю й збагаченням праці. З підвищенням якості життя підвищуються вимоги й до середовища, в якому здійснюється робота.

Підхід проєктування робочого місця знайшов широке застосування на практиці, особливо в японських компаніях. Сутність даного «підходу полягає у зміні робочої атмосфери таким чином, щоб взаємозв'язок між працівником, технологією і організацією призводив до кращої якості трудового життя» [9]. При цьому особлива роль відводиться організаційній культурі й психологічному клімату в колективі. На практиці даний підхід, як правило, застосовується при перепроєктуванні технологічних процесів виробництва і формуванні незалежних, самокерованих груп або команд.

«ISO 9000 – це набір стандартів для систем управління якістю, які надають настанови та інструменти для організацій, щоб гарантувати, що їхня продукція та послуги постійно відповідають вимогам споживачів і підвищують їхню задоволеність» [11]. Стандарти розробляються та публікуються Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), а номер останньої версії стандарту – ISO 9001:2015. ISO 9001:2015 визначає вимоги до системи управління якістю (СУЯ), які можуть бути застосовані до будь-якої організації, незалежно від її розміру, типу або продукції/

послуг, що надаються. Стандарт ґрунтується на низці принципів, серед яких сильна орієнтація на споживача, лідерство, залучення людей, процесний підхід, постійне вдосконалення та прийняття рішень на основі фактичних даних.

ISO 9000 став широко визнаним міжнародним стандартом, і багато організацій прийняли його як основу для своїх систем управління якістю. Стандарт регулярно переглядається та оновлюється, щоб підтримувати його актуальність та ефективність. Нами обґрунтовано наступні принципи і підходи до проектування робочого місця з позицій якості трудового життя, що є в основі розробки настанов ISO серії:

1. Взаємодія офлайн або онлайн між людиною та робочим середовищем: забезпечення комфортної робочої зони, зниження ризику виникнення стресу та забезпечення можливості зміни позицій для роботи.

2. Зв'язок між робочим місцем та процесом цифровізації роботи: забезпечення ефективної організації робочого місця для підвищення продуктивності праці та сприяння задоволеності від роботи.

3. Управління виробничою діяльністю: забезпечення регулярного контролю за діяльністю та забезпеченням безпеки праці в умовах високого ризику.

4. Розвиток робочого середовища на спеціалізованих платформах щодо цифровізації праці менеджерів: забезпечення можливості участі працівників у розвитку та вдосконаленні робочого середовища та робочого процесу.

5. Забезпечення рівності: забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їх статі, раси, віку та інших факторів.

Ці принципи доповнені до основи розроблених настанов ISO серії, які включають в себе ISO 45001 «Системи управління охороною праці. Вимоги та керівництво з застосування» та ISO 41001 «Системи управління послугами. Вимоги з організації та управління робочим середовищем» [11].

За останній час з'явилось чимало досліджень відносно вивчення мотивуючих сфер

діяльності, що мають прикладний характер, а саме – проектування робочого місця [13]. Метод проектування цифрового робочого місця (ПЦРМ) виник як важливий напрямок організації дистанційної та автоматизації праці. Спочатку в сфері організаційної поведінки при проектуванні робочого місця звертали увагу тільки на підходи, пов'язані із збагаченням праці [12]. Різні підходи до проектування сучасного робочого місця менеджера, що нами узагальнено на рис. 1.

Технічні засоби для менеджера:

1. Для запису нотаток, нагадувань, резолюцій, інструкцій і запитів у процесі операційної діяльності менеджери можуть використовувати програми для створення нотаток, такі як Evernote, OneNote або Notion.

2. Для фіксації пропозицій, думок і думок менеджери можуть використовувати інструменти Mind Mapping, такі як MindManager, XMind, Coggle.

3. Для запису зустрічей, зібрань, текстів виступів, доповідей і прийнятих рішень менеджери можуть використовувати програми для запису аудіо або відео, такі як Zoom, Skype або Adobe Connect.

Для онлайн-відеоспілкування такі програми, як Zoom, Microsoft Teams і Google Meet, широко використовуються менеджерами для оперативного спілкування.

Вважається, що інтерес до проектування робочого місця і підходи до цієї проблеми виникли на початку минулого століття і пов'язані з появою теорії наукового менеджменту. Підхід наукового менеджменту розвився в теорію, відому зараз під назвою наукової організації праці (*job engineering*). Даний підхід щільно пов'язаний із розвитком комп'ютерних систем, що здійснили позитивний вплив на ефективність виробництва завдяки зменшенню невизначеності конкретних робочих завдань і організації робіт. Автоматизація може оптимізувати рутинні завдання, тоді як аналітика може надати менеджерам інформацію в режимі реального часу, яка дозволить їм приймати кращі рішення. Однак, дослідження McKinsey & Company, опубліковане в 2017 році [12], виявило, що

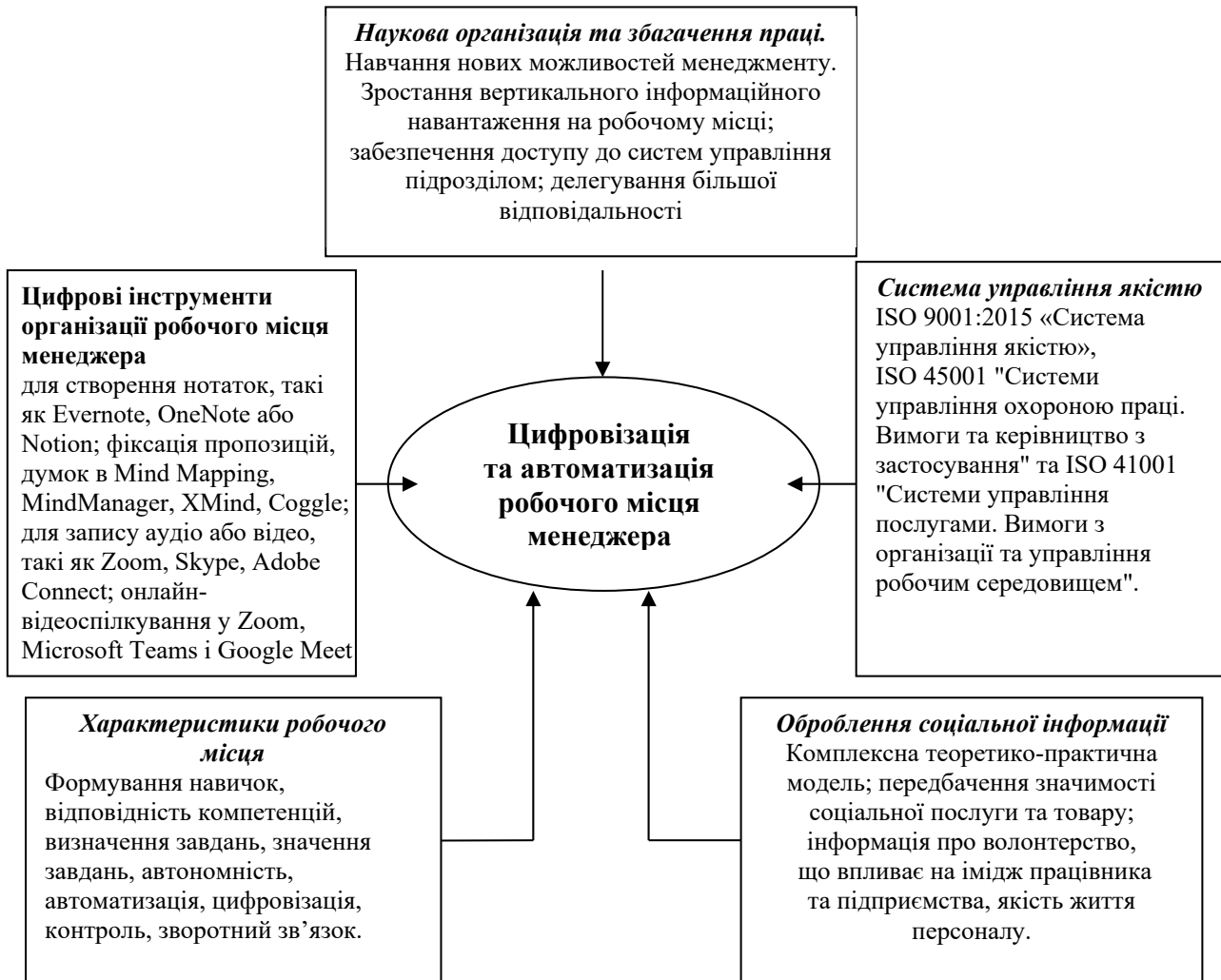


Рис. 1. Напрями та управлінський підхід до проєктування цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 9; 11]

хоч автоматизація та цифровізація можуть призвести до переміщення і скорочення робочих місць, вони також можуть створити нові робочі місця та підвищити продуктивність. Варто також зазначити, що вплив цифровізації та автоматизації на втрату або створення робочих місць може відрізнитися залежно від галузі та конкретного контексту підприємства.

При проєктуванні цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера необхідно виділити наступні періоди:

1. *Розробка концепції проєкту* – цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера (етап формування цілей наукового нового стану праці менеджерів; структуризація завдань для майбутніх результатів на

основі цифровізації праці на платформі підприємства; планування проєкту для команди).

2. *Аналіз можливостей, альтернатив і діагностування фінансового стану* (фінансового, ресурсного, інформаційного забезпечення; оцінки життєздатності кожного проєкту; вибір одного з кількох альтернатив)

3. *Створення проєкту* (вибору цифрових інструментів і застосування методів і способів створення проєкту; структурування елементів проєкту; оформлення проєкту та кошторису).

4. *Реалізація проєкту* (оцінки результату і самоокупності; впровадження; контроль дії проєкту; виведення з експлуатації).

Процес проєктування цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера

охоплює: діагностику, конструювання, функціональні та оціночні дії. Це комплекс робіт, які використовуються послідовно, так і паралельно. Діагностика забезпечує стартову базу даних для формування складових елементів менеджменту. Вона передбачає дослідження та аналіз стану діяльності з метою виявлення загальних закономірностей його розвитку функціонування (діагностичний аналіз системи менеджменту; визначення шляхів його вдосконалення; поглиблення дослідження і структурних об'єктів управління з метою їх ефективного функціонування). Є ключовою, оскільки в процесі проектування цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера формуються основні вимоги нового і бажаного стану моделі робочого місця менеджера.

На другій, конструкційній стадії процесу проектування, встановлюються найбільш важливі характеристики з кваліфікації та вимоги до працівника менеджменту. Також проектується новий, якісно вищий стан цих елементів праці. На цій стадії визначається склад параметрів нової структури, що сприяє ефективному функціонуванню та розвитку процесу праці менеджменту. Конструкційна стадія проектування передбачає застосування наукових підходів щодо взаємопов'язаного і взаємообумовленого опрацювання елементів процесу менеджменту та її синтезу в раціональний варіант конструкційної системи.

Функціонально-оціночна стадія процесу проектування цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера є завершальною. Вона передбачає оцінку варіантів рішень, що прийняті на попередній стадії на основі експертного аналізу варіантів за критерієм найбільших переваг. Розподіл процесу проектування цифровізації та автоматизації робочого місця на стадії є необхідною умовою належного його функціонування і вдосконалення.

Таким чином, виходячи із моделі робочого місця менеджера необхідним є:

1. Розробка концепції моделі робочого місця персоналу, її елементів, характеристик і вагових коефіцієнтів.

2. Розробка типових моделей робочих місць за посадами персоналу.

3. Методика комплексної оцінки персоналу на основі моделі робочого місця в центрах оцінювання із залученням спеціалістів.

Висновки. Загальний проєкт цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера доцільно розділити на менші проєкти, які у сукупності краще сприятимуть досягненню більш високого рівня проєктування. До таких під проєктів можна віднести: *проєкт організаційної структури та інформаційної системи менеджменту; проєкт організації праці менеджерів і їх технічного забезпечення (ПЦРМ); проєкт організації процесів обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень.*

Особистий комп'ютер і канцтовари, необхідні керівнику підприємства, можуть відрізнятися в залежності від його конкретних посадових обов'язків і особистих переваг. Загалом, такі елементи є корисними:

1. Комп'ютер або ноутбук із достатньою обчислювальною потужністю та об'ємом пам'яті для запуску необхідного програмного забезпечення та зберігання документів і файлів.

2. Високоякісний(і) монітор(и) для кращої продуктивності та простоти використання.

3. Принтер і сканер, смартфон для створення друківаних копій важливих документів і сканування фізичних документів.

4. Смартфони з відповідними програмами та планами мобільного передавання даних, щоб залишатися на зв'язку навіть у дорозі.

5. Високошвидкісне підключення до Інтернету для швидшого спілкування та пошуку в Інтернеті.

6. Набір офісних програм (наприклад, Microsoft Office, Google Workspace) для документів, презентацій і електронних таблиць.

7. Служба хмарного зберігання для резервного копіювання та обміну важливими файлами та документами (наприклад, Dropbox, Google Drive).

8. Якісні навушники або вкладиші для онлайн-зустрічей і віртуального спілкування.

Важливо зазначити, що для конкретних потреб підприємства можуть знадобитися додаткові інструменти чи програмне забезпечення, наприклад програмне забезпечення для бухгалтерського обліку чи управління запасами. Найкраще проконсультуватися з IT-відділом або керівником, щоб визначити конкретні потреби та вимоги до роботи. На жаль, у мене немає конкретного дослідження для цього питання, оскільки необхідне обладнання може відрізнитися залежно від розміру, розташування та галузі діяльності.

Користувацький інтерфейс для реалізації таких можливостей здійснюється через діалог з комп'ютером з допомогою клавіатури або голосовими повідомленнями. Описані вище можливості цифровізації та автоматизації робочого місця менеджера допомагають керівникові сконцентруватися на ключових моментах, скласти власне бачення ситуації, проаналізувати різні зрізи управлінської діяльності – фінанси, персонал, організаційну структуру, стан виробничих процесів тощо.

Список використаних джерел:

1. Krykun O. Ability of the manager to organize managerial work. January 2021. *Market Infrastructure*. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure60-19/> (дата звернення: 10.10.2023).
2. Hrynyova M., Basenko R. Management of professional activities project and program manager. 2022. P. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2022.30.270639> (дата звернення: 19.10.2023).
3. Neve Abgeller R., Bachmann T., Dobbins D., Anderson D. Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust for knowledge professionals working remotely during COVID-19. December 2022. *Economic and Industrial Democracy*. (дата звернення: 10.10.2023).
4. Дубиніна С. М. Стратегія управління витратами виробництва за рахунок оптимізації продуктивності праці промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № (38). С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-38-5> (дата звернення: 10.10.2023).
5. Словник.ua. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd> (дата звернення: 10.10.2023).
6. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. пос. Тернопіль, 2014. 270 с.
7. Крайнюк О. В., Буц Ю. В., Барбашин В. В. SWOT – Аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці. *Комунальне господарство міст*. 2021. Том 3. Випуск 163. С. 234–238. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2021-3-163-234-238> (дата звернення: 10.10.2023).
8. Svatiuk O., Popadynets N., Leshko K., Malska M., Popovych D., Petyk L., Palasevych M. & Myronov Y. (2023) Management of the rural tourism cluster based on cash flows' economic-mathematical mode. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, no. 45(1), pp. 56–66. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.07>
9. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
10. Теорія мотивації Фредерика Герцберга. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 20.10.2023).
11. ISO 9001:2015. Про прийняття нормативних документів України, гармонізованих з міжнародними та європейськими нормативними документами, та скасування нормативних документів... Документ v0203774-15, поточна редакція – Редакція від 30.01.2017, підстава – v0010774-17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0203774-15#Text> (дата звернення: 20.10.2023).
12. Hrynash L., Skvorzov I., Popadynets Nakonechna N., K., Gorbova Kh., Artemenko L., Svatiuk O., Rybchuk A., Shchurov I. Issues of Concern in Managing the Corporate Innovative Development. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 1990–1999. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.178> (accessed on 20.10.2023)
13. The future of work in America: People and places, today and tomorrow. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 20.10.2023).

References:

1. Krykun O. (2021) Ability of the manager to organize managerial work. *Infrastruktura Rinku*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure60-19> (accessed October 10, 2023).

2. Hrynyova M., & Basenko R. (2022) Management of professional activities project and program manager. *Vitoki Pedagogichnoi Majsternosti*, no. 30, pp. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2022.30.270639> (accessed October 19, 2023).
3. Neve Abgeller R., Bachmann T., Dobbins D. & Anderson D. (2022) Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust for knowledge professionals working remotely during COVID-19. *Economic and Industrial Democracy*. (accessed October 10, 2023).
4. Dubynina S. (2020) Production cost management strategy for optimizing labor productivity in industrial enterprises. *Naukovij Visnik Hersonskogo Derzhavnogo Universitetu*, no. 38, pp. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-38-5> (accessed October 10, 2023).
5. Slovyk.ua (2023). Available at: <https://slovyk.ua/index.php?swrd> (accessed October 10, 2023).
6. Mykytyuk P. (2014) *Project management: study guide*. Ternopil, 270 p.
7. Krainiuk O., Buts Y. & Barbachyn V. (2021) SWOT analysis of the implementation of digital technologies to ensure occupational safety. *Municipal Economy of Cities*, no. 3(163), pp. 234–238. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2021-3-163-234-238> (accessed October 10, 2023).
8. Svatiuk O., Popadynets N., Leshko K., Malska M., Popovych D., Petyk L., Palasevych M. & Myronov Y. (2023) Management of the rural tourism cluster based on cash flows' economic-mathematical mode. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, no. 45(1), pp. 56–66. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.07>
9. Dovgan L. E., Mokhonko G. A., Malik I. P. (2017) *Project Management: a study guide for the study of discipline for masters of the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management"*. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 420 p.
10. Frederick Herzberg's theory of motivation. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (accessed October 20, 2023).
11. ISO 9001:2015. On Adoption of Regulatory Documents of Ukraine Harmonized with International and European Regulatory Documents and Cancellation of Regulatory Documents... Document v0203774-15, current edition – Edition of 30.01.2017, basis – v0010774-17. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0203774-15#Text> (accessed October 20, 2023).
12. Hrynash L., Skvorzov I., Popadynets Nakonechna N., K., Gorbova Kh., Artemenko L., Svatiuk O., Rybchuk A., Shchurov I. (2022) Issues of Concern in Managing the Corporate Innovative Development. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 1990–1999. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.178> (accessed October 20, 2023).
13. The future of work in America: People and places, today and tomorrow. (2019). Available at: <https://www.mckinsey.com/> (accessed October 20, 2023).

Стаття надійшла до редакції 15.11.2022

УДК 351.82:338.2:351.865(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-8>**Франчук Василь Іванович**

доктор економічних наук, професор, проректор,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5305-3286>

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ
РОЗВИТКУ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

***Анотація.** У цій статті на засадах безпекознавства запропоновано, розкрито й обґрунтовано авторський підхід до розуміння й трактування концептуального поняття «безпекове середовище», а також визначення змісту семантично подібних понять «безпечне середовище» і, навпаки, «небезпечне середовище». За результатами системного підходу та контент-аналізу основних безпекових понять визначено низку похідних від поняття «безпекове середовище» термінів, а саме: виклик, ризик, загроза, безпекова ситуація, небезпека, безпекова діяльність, безпекова культура, а також обґрунтовано їхній зміст. Розроблено відповідну структурно-семантичну логіку зв'язків між зазначеними термінами. У статті описано, що розвитком безпекового середовища займаються відповідні суб'єкти безпекової діяльності, для чого використовують сили і засоби, що є в їхньому розпорядженні, та відповідні нормативно-правові акти, а також застосовують власну спроможність, демонструють готовність до такої діяльності та утверджують у суспільстві безпекову культуру. Схематично й змістовно продемонстровано, що безпекове середовище розвивається внаслідок управлінської та безпекової діяльності. Основний зміст управлінської діяльності полягає у цілеспрямованому впливі на життєве середовище для проведення у ньому якісних і/чи кількісних перетворень, які забезпечували б його перехід в якісно новий безпечніший стан, інакше які б сприяли розвитку безпекового середовища. Для цього запропоновано суб'єктам безпекового середовища використовувати три основних пов'язаних між собою шляхи, а також закріплювати безпекові функції та відповідні повноваження для їх виконання. Безпекова діяльність має здійснюватися з урахуванням викликів, із якими не справилися, ризиків, що зреалізувалися, внутрішніх і зовнішніх загроз та безпекових ситуацій. Обґрунтовано, що небезпечне середовище має місце внаслідок виникнення небезпеки, тобто втрати контролю над ситуацією або настання кризового стану. Ця наукова розвідка буде корисною для всіх, хто цікавиться проблемами сучасного безпекознавства: науковців, практиків, державних службовців, депутатів та інших суб'єктів безпекового середовища, особливо в умовах російсько-української війни.*

***Ключові слова:** безпекове середовище, безпекова діяльність, безпекова культура, безпекова ситуація, управлінська діяльність, виклик, ризик, загроза, небезпека.*

Franchuk Vasyl

Lviv State University of Internal Affairs

**THEORETICAL, METHODOLOGICAL AND MANAGERIAL PRINCIPLES
OF SECURITY ENVIRONMENT DEVELOPMENT**

***Abstract.** The article, based on the principles of security science, presented the author's approach to the understanding and interpretation of the concept of "security environment", revealed and substantiated, as well as the definition of the content of the semantically similar concepts "safe environment" and, conversely, "dangerous environment". Based on the results of the system approach and content analysis of the main security concepts, several terms derived from the concept of "security environment" were determined, namely: challenge, risk, threat, security situation, security activity, security culture, and their content was also substantiated. The paper developed appropriate structural and semantic logic of connections between the specified terms. The article describes that the development of the security environment is carried out by the relevant subjects of security activities, for which they use the forces and means at their disposal and the relevant legal acts, as well as apply their capabilities, demonstrate readiness for such activities and approve in society a safety culture. Further, the research schematically and meaningfully demonstrated that the security environment develops as a result of management and security*

activities. The main content of management activities consists of purposeful influence on the living environment to carry out qualitative and/or quantitative transformations in it, which would ensure its transition to a qualitatively new, safer state, otherwise, which would contribute to the development of a safe environment. For this purpose, the study suggested to use three main interconnected ways for the subjects of the security environment, as well as to establish security functions and the corresponding authorities for their implementation. Security activities should be carried out taking into account challenges that have not been dealt with, risks that have been realized, internal and external threats and security situations. The article substantiated that a dangerous environment occurs as a result of the occurrence of danger, i.e. loss of control over the situation or the onset of a crisis state. This scientific intelligence will be useful for everyone interested in the problems of modern security science: scientists, practitioners, civil servants, deputies and other subjects of the security environment, especially in the conditions of the Russian-Ukrainian war.

Keywords: security environment, security activity, security culture, security situation, management activity, challenge, risk, threat, danger.

Вступ. Питання безпеки життєвого середовища людини, незалежно від його організаційної форми, завжди було, є і залишатиметься актуальним. На сьогоднішній стан безпекового середовища України впливає численна кількість загроз, особливо пов'язаних із війною, яку нав'язала росія. Зруйновано базові умови життя людини, зухвало і цинічно знехтувана система норм природного, національного і міжнародного права, де закріплено основні цінності та права людини, особливо право на життя й свободу.

Поняття «безпекове середовище» використовується доволі часто і в практиці, й у наукових пошуках. Зокрема, є практичний досвід формування безпекового середовища громад, видані відповідні методичні поради, концепції тощо. Так, Інститутом миру і порозуміння розроблено методологію створення безпечного середовища на рівні громади [6], а також запропоновано методологію розбудови безпеки, яка допомагатиме громадянам самостійно проходити повний цикл розроблення та впровадження дієвої програми з безпеки [20], розроблено проєкт стратегії громадської безпеки та цивільного захисту України [3]. У наукових розробках практикується опис безпекового середовища, пропонуються підходи до його оцінювання тощо [8, с. 33; 9, с. 6].

Однак, визначень змісту поняття «безпекове середовище» у нормативних документах немає, а в наукових простежується лише декілька. Зокрема, пропонують власні трактування зазначеного поняття такі вчені, як: Богданович В. Ю., Ільшов О. А., Комаров В. С., Олексіюк В. В. у статті

«Підхід до оцінювання безпекового середовища в сучасних умовах ведення збройної боротьби» [8, с. 33]; Бочарніков В. П., Свешніков С. В. у монографії «Безпекове середовище 2030» [9, с. 6.]; Резнікова О. О. в монографії «Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища» [18].

Потреба у такому дослідженні виникла тому, що на сьогодні відсутнє концептуальне бачення змісту поняття «безпекове середовище», його структури та змісту похідних від нього понять. Це призводить до того, що у практичній діяльності на всіх рівнях влади та бізнесу безпекові терміни використовуються у довільній формі. Відтак їх зміст трактується та сприймається по-різному, що, своєю чергою, негативно відображається на правотворенні, організуванні та плануванні безпекових заходів тощо.

Методи та матеріали. Під час дослідження використовувався комплекс наукових методів, з-поміж яких основними були: контент-аналіз відомих у безпекознавстві безпекових понять; системний підхід до визначення похідних від поняття «безпекове середовище» понять; метод конструювання змісту таких понять, як виклик, загрози, небезпека, безпековий ризик, безпекове середовище, небезпечне середовище, безпечне середовище, безпекова ситуація, безпекова діяльність, безпекова культура, кризова ситуація, готовність, спроможність; суб'єкти формування безпекового середовища; метод узагальнення та порівняльний аналіз.

Результати. Життєдіяльність людини проходить в умовах певного середовища, яке складається з:

1) природного середовища, яке сформоване незалежно від волі людини, змінюється за власними законами розвитку та певним чином впливає (позитивно або негативно) на людину (земний ґрунт, повітря, водоймища, рослини, тварини, сонце, місяць, планети тощо);

2) соціального середовища, яке сформоване та змінюється шляхом спільної діяльності людей, єдності способу життя, а також унаслідок суперечностей, непорозуміння, наявності різних інтересів тощо;

3) техногенного середовища, яке створене та змінюється людиною шляхом побутової й виробничої діяльності для задоволення власних потреб, зокрема й за рахунок природи.

Зазначені складові середовища, з одного боку, створюють умови для життєдіяльності людини, з іншого – через різні причини та обставини в них можуть виникати внутрішні загрози або діяти зовнішні, завдаючи певні збитки (шкоду).

У зв'язку з цим в практиці та науці по-різному почали позначати життєве середовище за безпековою ознакою, використовуючи різні поняття: «безпекове середовище», «безпечне середовище», «небезпечне середовище», не задумуючись над його змістом.

Визначень понять «безпечне середовище», «небезпечне середовище» та їх обґрунтування у науковій літературі та нормативно-правових документах України немає, та й використовуються вони на рівні розмовному. Водночас потрібно зауважити, що така практика наявна й на інституціональному рівні. Найпоширенішим є поняття «безпекове середовище», зміст якого розкривається у працях по-різному, зокрема:

– «*безпекове середовище* – це геополітична, політико-дипломатична, воєнна, інформаційна та інші сфери, де зароджуються, існують, накопичуються або проявляються сприятливі умови або небезпечні явища, потенційні та реальні загрози реалізації національних інтересів, у яких держава реалізує свою політику національної безпеки, взаємодіє з міжнародними структурами безпеки, стратегічними партнерами, союзниками, вій-

ськово-політичними та іншими інститутами та організаціями в інтересах забезпечення свого сталого розвитку в певному часовому інтервалі» [8, с. 33];

– «*безпекове середовище* – це сукупність зовнішніх і внутрішніх відносин між діючими силами в усіх сферах національної безпеки, а також умов, факторів і обставин, які певним чином впливають або можуть впливати на ці відносини» [9, с. 6];

– «*безпекове середовище* – це комплекс актуальних для певної території або території України загалом чинників, що впливають на рівень захищеності на цій території цивільного населення, органів державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання» [18].

Із наведеного очевидно, що трактування змісту поняття «безпекове середовище» є невідповідним щонайменше двом вимогам:

1) первинному розумінню змісту «середовище», викладеному в тлумачному словнику (середовище – це умови, в яких проходить життя людини, оточення; сукупність людей, зв'язаних спільністю життєвих умов, занять, інтересів);

2) безпековому підходу до життєдіяльності, у межах якого середовище сприймається таким, що якась його частина є поза впливом реальних загроз, певна частина містить ті чи інші потенційні і реальні загрози (з огляду на особливості територій України), але водночас у держави, суспільства, організації та людини є відповідні можливості й механізми протидії їм, а ще одна піддається впливам реальних загроз, щодо яких немає відповідних можливостей і механізмів протидії.

Аналіз наукових та нормативно-правових джерел, результати якого подано вище, показав, що життєве середовище за безпековою ознакою умовно має три складові:

1) *небезпечне середовище*, в якому руйнівною силою діють загрози та водночас немає безпекових механізмів їх ліквідації, або через різні обставини їх не можна застосувати (наприклад, в умовах війни на тимчасово окупованих територіях створити умови та

відносини, які б забезпечували право людини на захист порушених її прав і свобод, практично неможливо; саме тут є найбільша потреба у зміні небезпечного середовища на безпекове);

2) *безпечне середовище*, яке характеризується відсутністю реальних загроз;

3) *безпекове середовище*, в якому виникають та на яке діють ті чи інші потенційні й реальні загрози, але водночас в держави, суспільства, організації та людини є відповідні можливості й механізми протидії їм.

Тож термін «безпекове середовище» означає, з одного боку, наявність у суспільстві та державі необхідних можливостей та інструментів, якими можна скористатися для захисту від загроз, а з іншого – сам результат діяльності різних інституцій і людей, спрямованої на протидію загрозам. Тобто основними конструктивними елементами змісту безпекового середовища є умови і відносини, які містять механізми та інструменти фізичного захисту та захисту інтересів людини, організації, суспільства, держави від загроз для забезпечення їх життєдіяльності.

Відтак можна запропонувати визначення вказаних понять:

1) *небезпечне середовище* – це умови життєдіяльності людини, організації, суспільства, держави та відносини між ними, де (або щодо яких) руйнівною силою діють загрози, та від яких немає механізмів захисту, або з огляду на різні обставини вони не діють на певній території чи території України загалом;

2) *безпечне середовище* – це умови життєдіяльності людини, організації, суспільства, держави та відносини між ними, де (або щодо яких) немає реальних загроз на певній території чи території України загалом;

3) *безпекове середовище* – це умови життєдіяльності людини, організації, суспільства, держави та відносини між ними, які містять відповідні можливості й механізми захисту від потенційних чи реальних внутрішніх і зовнішніх загроз на певній території або території держави загалом.

В ідеалі потрібно прагнути формувати безпечне середовище для життєдіяльності, але

в реальності життя людини проходить в безпековому середовищі. Водночас є випадки чи періоди, коли це середовище є небезпечним для життєдіяльності людини, організації, держави, суспільства, зокрема нині в умовах війни. Тому всі зусилля відповідних суб'єктів-практиків мають докладатися, насамперед, для створення саме безпекового середовища, яке значно легше перетворити у безпечне.

Системний аналіз наукових джерел [6–9; 12–15] показав, що на життєве середовище суттєвий вплив мають: виклики, ризики, загрози, небезпеки та безпекові ситуації. Для того щоб формувати його безпековим, а ще краще безпечним, у край важливо правильно і системно розуміти їх зміст. Саме тому у даному дослідженні науковий інтерес викликають зазначені безпекові терміни, які є похідними від поняття «безпекове середовище», відтак пропонується їх обґрунтування та визначення.

Виклик за своїм змістом є новою ситуацією у середовищі, яка ставить нові вимоги до ухвалення рішень. Виклики мобілізують зусилля для удосконалення діяльності та спонукають до розроблення нових технологій, підходів тощо. Водночас, за умови бездіяльності чи малоефективної діяльності відповідних суб'єктів, виклик може призвести до виникнення загрози [16]. У наукових джерелах є різні за змістом визначення цього поняття. Зокрема, Копитко М. І. та Літвін Н. М. вважають, що виклик – це сукупність обставин, не обов'язково негативного впливу, на які необхідно відреагувати, при цьому їх ігнорування може спричинити позитивні чи негативні наслідки для підприємства [13]. З такою думкою до певної міри можна погодитися, зважаючи на те, що вона є загальною.

Отже, *виклик* – це нова ситуація у середовищі, яка може створити певні можливості для розвитку або, навпаки, умови для виникнення загроз.

Ризик – це ймовірність того, що задумане може піти не так, або можливість настання негативної події (заподіяння шкоди). Інакше, ризик як ймовірність того, що те, що ми робимо може піти не так, є присутнім у кожній

діяльності та підкреслює його обов'язковий зв'язок з конкретною діяльністю. Якщо ризик реалізується, то внаслідок цього можуть бути заподіяні збитки, руйнування тощо, а отже, виникає загроза або й небезпека. В науці і практиці простежуються різні види ризиків та їх визначення, зокрема, пропонується не тільки визначення, а й безпекоорієнтовна модель оцінювання ризику підприємницької діяльності [27]. Використовується й термін «безпекові ризики», однак його зміст не визначено ні нормативно, ні науково. І в цьому є певна логіка, оскільки ризик відповідно до ДСТУ-2293-99 – це ймовірність заподіяння шкоди з урахуванням її тяжкості [11]. У разі його реалізації наслідком є шкода, а шкода, своєю чергою, – це загроза. Тому за своєю суттю поняття «ризик» і «безпековий ризик» є тотожними. Водночас, використовуючи поняття «безпековий ризик», треба розуміти, що безпосередньо передбачається виникнення потенційної загрози, тобто отримання шкоди. Отже *безпековий ризик* – це потенційна загроза (заподіяння шкоди).

Загроза – це негативна дія, вплив на об'єкт. Загрози, які реалізуються, дестабілізують життєдіяльність людини, соціальної системи (організації, суспільства, держави), порушують її цілісність і завдають збитків. Своєю чергою, збитки можуть стати на заваді реалізації приватних, корпоративних чи національних інтересів. Отже, основною ознакою загрози є потенційні чи реальні збитки. У наукових джерелах є й інші думки щодо змістовного наповнення поняття «загроза». Зокрема, Мігус І. П. та Лаптев С. М. під загрозою розуміють певну подію, що впливає на діяльність суб'єктів господарювання [15]. З такого визначення складно зрозуміти, який це вплив: позитивний чи негативний. Визначень поняття «загроза» є багато [7; 19 та ін.], проте, зміст, який закладено в них, є різноаспектним, погодитися з ним складно. Наприклад, не можна погодитися з думкою Бойка І. В., що загроза – це вже реальна подія, за якої небезпека переходить зі стану можливості у реальну площину [7]. Водночас наведене свідчить, що потреба у

безпеці виникає не тоді, коли є виклики, а коли виникають загрози.

Таким чином, *загроза* – це дія дестабілізуючих суб'єктивних або природних чинників, що заподіює збитки людині, соціально-економічній системі (суспільству, державі, організації тощо).

Для забезпечення безпеки соціальним системам необхідно протидіяти саме загрозам, оскільки, в іншому разі, виникне небезпека, подолати яку буде значно складніше [25]. Для протидії загрозам необхідно обирати відповідні шляхи, методи, засоби тощо, про що детальніше йдеться у науковій статті [28].

Загроза завжди пошкоджує, руйнує конкретний об'єкт. Водночас, межею, за якою починається небезпека, є деструктивні граничні зміни внаслідок збитків, після яких виникає кризовий стан, коли практично немає ресурсів для розвитку і, зрештою, для життєдіяльності. Межа, за якою настає небезпека, для кожної людини, соціальної системи індивідуальна. Основними ознаками небезпеки є втрата контролю над ситуацією та кризовий стан.

Отже, *небезпека* – це деструктивні граничні зміни в соціальній системі (суспільстві державі, територіальній громаді, організації тощо), спричинені реалізацією загрози, що зумовлюють втрату контролю над ситуацією або кризовий стан (за якого дуже обмежені або відсутні ресурси для забезпечення життєдіяльності).

У процесі формування та розвитку безпекового середовища виникають безпекові ситуації. Інакше, це такі стани умов життєдіяльності та відносин, які характеризуються наявністю можливостей і механізмів захисту від загроз для людини, соціальних систем (організації, громади, суспільства, держави), але потребують прийняття рішень щодо їх застосування у зв'язку зі зміною характеру, сили впливу загрози, її поширення, наслідків тощо. Таким чином, *безпекова ситуація* – це такий ситуативний стан середовища, в якому або щодо якого змінюється (змінюються): характер загрози, сила її впливу, масштаби поширення та наслідки.

За результатами наукового дослідження встановлено, що між зазначеними безпековими поняттями є відповідні взаємозв'язки, які мають відповідну структурно-семантичну логіку (рис. 1).

Запропонований і обґрунтований зміст зазначених безпекових понять, із погляду зв'язків між ними, характеризується змістовною єдністю та цілісністю, що дозволяє забезпечити однакове розуміння цих понять та застосування їх у нормо- та правотворенні й практичній діяльності суб'єктів безпекового середовища.

Життєве середовище безпековим, а тим більше безпечним самим по собі не стає, навпаки, це результат відповідної діяльності суб'єктів, зокрема: безпекової, управлінської тощо. Отже, виникає потреба у розкритті й обґрунтуванні змісту діяльності суб'єкта безпекового середовища щодо його розвитку, тобто якісних і/чи кількісних цілеспрямованих перетворень в життєвому середовищі, які забезпечують його перехід в якісно новий безпечніший стан (рис. 2).

Суб'єкт безпекового середовища – орган державної влади, орган місцевого самоврядування, підприємство, установа, організація, громадське об'єднання, який використовуючи

сили і засоби, що є в його розпорядженні, створює умови для життєдіяльності людини, організації, суспільства, держави та відносини між ними, які містять відповідні можливості й безпекові механізми, тобто механізми захисту від потенційних чи реальних внутрішніх і зовнішніх загроз на певній території або території держави загалом.

Зазначені суб'єкти зобов'язані застосувати власну спроможність, яку потрібно розуміти як сукупність людських, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, що визначають їх здатність провадити власну операційну та іншу діяльність, а також ефективно організовувати протидію загрозам, надзвичайним і кризовим ситуаціям, забезпечувати відновлення та функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства, держави, громади тощо. Крім того, вони мають демонструвати готовність швидко й адекватно реагувати на загрози, безпекові ситуації, небезпеку та утверджувати у суспільстві безпекову культуру. *Безпекова культура* – «це складова організаційної культури людини, організації, суспільства, держави, що формується і виявляється у формі безпекового мислення як цінності та безпекової поведінки, як норми у відносинах господарювання» [25].



Рис. 1. Структурно-семантична схема логічних зв'язків між безпековими поняттями

Джерело: авторська розробка

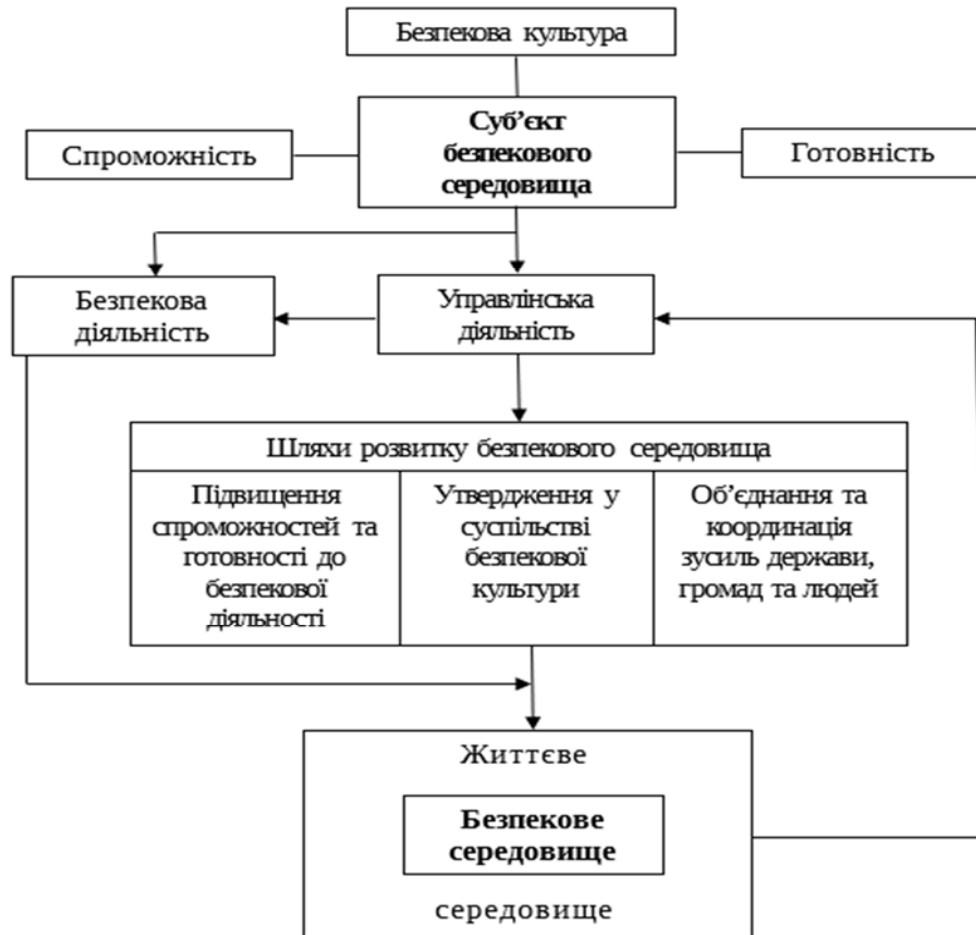


Рис. 2. Структурно-логічна схема розвитку безпекового середовища

Джерело: авторська розробка

Крім цього, суб'єкт безпекового середовища також зобов'язаний створювати умови і можливості для здійснення безпекової діяльності. Зміст поняття «безпекова діяльність» уже обґрунтовано й викладено автором раніше [24; 25]. Проте є потреба його уточнити з огляду на контекст даного дослідження. Під *безпековою діяльністю* слід розуміти діяльність, яка містить механізми або хоча б один із них (попередження, виявлення, ліквідації загроз, а у випадку їх реалізації – механізми відновлення (процесів, діяльності, цілісності системи, відшкодування збитків тощо)) та спрямована на збереження цілісності системи й захисту інтересів: приватних, корпоративних, суспільних, національних [24; 25].

Результативність безпекової діяльності значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності суб'єкта безпеко-

вого середовища. Саме ця діяльність є визначальною, оскільки виконує інтегруючу і координуючу роль не тільки у забезпеченні його життєдіяльності, а й у розвитку безпекового середовища. Виконання цих ролей значною мірою залежить від рівня ієрархії управління: національний рівень передбачає загальні і обов'язкові для всіх безпекові вимоги і механізми, регіональні – формують локальні, тощо. Проте основний зміст управлінської діяльності суб'єкта безпекового середовища або управління розвитком безпекового середовища полягає у цілеспрямованому впливі на життєве середовище для проведення у ньому якісних і/чи кількісних перетворень, які забезпечували б його перехід в якісно новий безпечніший стан.

Для ефективного управління дуже важливо щоб суб'єкт безпекового середовища мав

відповідні повноваження, тобто право розпоряджатися людьми і ресурсами для вирішення безпекових завдань. Масштаби делегування повноважень залежать від ієрархії управління та від того, до якої підсистеми він належить: керуючої, результуючої чи забезпечувальної. Загалом повноваження повинні забезпечити право на ухвалення рішень, організування діяльності, безпосереднє виконання прийнятих рішень та іншої роботи, пов'язаної з ним, а також право на здійснення контролю за діяльністю та її результатами. Наявність таких повноважень у системі управління суб'єкта безпекового середовища функцією безпеки та їх ефективне застосування дає змогу розпочати діяльність з протидії загрозам і успішно її завершити.

Аналіз теорії та практики розвитку безпекового середовища України, а також результатів експертного опитування показав, що у сучасних умовах розвиток безпекового середовища має здійснюватися шляхом:

– підвищення спроможностей та готовності суб'єктів безпекового середовища до безпекової діяльності, тобто до протидії (попередження, виявлення, ліквідації загроз та відновлення процесів, діяльності, цілісності системи) загрозам для захисту інтересів, збереження цілісності процесів, систем (організації, суспільства, держави);

– об'єднання та координації зусиль держави, громад та людей;

– утвердження у суспільстві безпекової культури, що виявляється у формі безпекового мислення як цінності та безпекової поведінки, як норми у відносинах.

Висновки. Проблема формування безпекового середовища в Україні, особливо нині в умовах війни, яку нав'язала росія, є гострою в практичній безпековій площині і актуальною з погляду безпекознавства як науки.

Запропонований підхід щодо поділу життєвого середовища за безпековою ознакою на безпечне середовище, небезпечне середовище та безпекове середовище має теоретичне і практичне значення. Це пояснюється тим, що кожна зазначена форма життєвого середовища має власну характеристику, яка має бра-

тися до уваги під час прийняття рішень щодо проведення безпекової діяльності та наукових досліджень, особливо в частині підбору відповідних сил і засобів, інструментів тощо.

Розроблений на засадах системного підходу перелік безпекових понять, їх зміст та структурно-семантична схема логічних взаємозв'язків дають змогу впорядковувати застосування цих понять і в науковій та безпековій діяльності, і в нормо-, правотворенні, а також формувати змістовну єдність та цілісність цих процесів.

Обґрунтовано, що розвитком безпекового середовища мають займатися відповідні суб'єкти шляхом здійснення безпекової діяльності, у межах якої використовувати сили і засоби, що є в їхньому розпорядженні, та відповідні нормативно-правові акти, а також застосовувати власну спроможність, демонструвати готовність до такої діяльності та утверджувати у суспільстві безпекову культуру. Схематично й змістовно продемонстровано, що розвиток безпекового середовища відбувається шляхом безпекової діяльності з огляду на виклики, з якими не справилися, ризики, які зреалізувалися, внутрішні і зовнішні загрози та безпекові ситуації. Результативність зазначеної діяльності значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності суб'єкта безпекового середовища, його спроможності та готовності до прийняття рішень, а також від рівня сформованості безпекової культури.

Проведене наукове дослідження дає підстави стверджувати, що питання розвитку в Україні безпекового середовища, особливо в практичній площині, є надактуальним і потребує системного й комплексного підходів. Залишається багато питань недосліджених, зокрема є потреба у розробці й науковому обґрунтуванні структури безпекового середовища організації, територіальної громади, професійного середовища, наприклад, структури безпекового освітнього середовища тощо та методики їх дослідження (оцінювання).

З огляду на викладене, очевидно, що задекларований напрям потребує подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
2. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
3. Проект Стратегії громадської безпеки та цивільного захисту України, затверджена Указом Президента України від 29.06.2021. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/ministry/normativna-baza-mvs/proekti-normativnix-aktiv/strategiya-gromadskoji-bezpeki-ta-civilnogo-zaxistu-ukrayini-zatverdzeno-vid-29062021>
4. Стратегія забезпечення державної безпеки, затверджена Указом Президента України від 16.02.2022 № 56/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/562022-41377>
5. Концепція забезпечення національної системи стійкості, затверджена Указом Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
6. Безпечна громада: зміцнення потенціалу громади заради створення безпечного середовища. Київ : Інститут миру і порозуміння, 2019. 16 с.
7. Бойко І. В. Дефініції «ризик», «загроза», «небезпека» як об'єкти наукових досліджень. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5 (05). С. 94–98.
8. Богданович В. Ю., Ільяшов О. А., Комаров В. С., Олексіюк В. В. Підхід до оцінювання безпечного середовища в сучасних умовах ведення збройної боротьби. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2021. № 2 (72). С. 33.
9. Бочарніков В. П., Свешніков С. В. Безпечне середовище 2030 : монографія. Київ : Майстер Книг, 2019.
10. Гуцуляк О. А. Щодо змісту поняття безпеки територіальної громади. *Соціально-правові студії: науково-аналітичний журнал*. 2021. Вип. 3. С. 79–84.
11. ДСТУ 2293-99. Охорона праці терміни та визначення основних понять (34095). URL: <https://dnaop.com/html/34095/doc>
12. Заплатинський В. М. Логіко-детермінантні підходи до розуміння поняття «Безпека». *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини*. 2012. Випуск 5. С. 90–98. DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-8082.2012-0.%25p>
13. Копитко М. І., Літвін Н. М. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально-економічних систем. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2017. Вип. 46. С. 4–15.
14. Михайлов В. М. Поняття «безпека» і «цивільна безпека» у міждисциплінарному науковому дискурсі. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2020. № 1 (17). С. 77–88. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(17\).2020.77-89](https://doi.org/10.35387/od.1(17).2020.77-89)
15. Мігус І. П., Лаптев С. М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=821>
16. Монреальська декларація «Право людини на безпеку»: 6-та Всесвітня конференція по запобіганню і управлінню пошкодженнями (Канада, Монреаль, 15 травня 2002 р.). URL: <http://avionics.nau.edu.ua/files/doc>
17. Корж І. Безпека: методологічні підходи до поняття. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. 2019. С. 68–72.
18. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпечного середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.
19. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка, менеджмент, підприємництво*. 2013. № 25. С. 188–195.
20. Торова А., Корабльова О., Єпігулашвілі М., Копіна О. та ін. Самофасилітація безпеки у громаді : методичний посібник. Київ, 2019. 52 с.
21. Ситник Г. П. Національна безпека України: теорія і практика : монографія. Київ : Кондор, 2007. 669 с. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8690>
22. Сидорчук О. Г. Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 492 с. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/monografii/sidorchuk/sydorchuk_mon.Pdf
23. Ткачук Г. Ю. Підходи до сутнісного наповнення категорії «безпека». *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2014. № 2 (68). С. 178–184. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2014-2\(68\)-178-184](https://doi.org/10.26642/jen-2014-2(68)-178-184)

24. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. Безпекова діяльність: системний підхід. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2017. Вип. 1. С. 154–163.
25. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів; Одеса : Фенікс, 2020. 224 с.
26. Шутий М. В. Аспекти визначення поняття «безпека» та його значення для забезпечення особистої безпеки працівників органів внутрішніх справ України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 3. С. 173–178.
27. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., Hobela V. Security – Oriented Model Of Business Risk Assessment. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4. Is. 45. P. 202–210. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3838/3626>
28. Franchuk V., Omelchuk O., Melnyk S., Kelman M., Mykytyuk O. Identification the ways of counteraction of the threats to the financial security of high-tech enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2020. Vol. 21. № 1. P. 1–9. URL: <https://journals.vgtu.lt/index.php/BTP/article/view/11215>

References:

1. Zakon Ukrainy «Pro natsionalnu bezpeku» vid 21.06.2018 No, 2469-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
2. Zakon Ukrainy «Pro krytychnu infrastrukturu» vid 16.11.2021 No. 1882-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
3. Proiekt Stratehii hromadskoi bezpeky ta tsyvilnoho zakhystu Ukrainy, zatverdzhena Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 29.06.2021. Available at: <https://mvs.gov.ua/uk/ministry/normativna-baza-mvs/proekti-normativnix-aktiv/strategiya-gromadskoyi-bezpeki-ta-civilnogo-zaxystu-ukrayini-zatverdzeno-vid-29062021>
4. Stratehiia zabezpechennia derzhavnoi bezpeky, zatverdzhena Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 16.02.2022 No. 56/2022. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/562022-41377>
5. Kontseptsiiia zabezpechennia natsionalnoi systemy stiikosti, zatverdzhena Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 27.09.2021 No. 479/2021. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
6. Bezpechna hromada: zmitsnennia potentsialu hromady zarady stvorennia bezpechnoho seredovishcha. (2019). Kyiv: Instytut myru i porozuminnia, 16 p.
7. Boiko I. V. (2017) Definitsii «ryzyk», «zahroza», «nebezpeka» yak obiekty naukovykh doslidzhen. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 5(05), pp. 94–98. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/20.pdf
8. Bohdanovych V. Yu., Iliashov O. A., Komarov V. S & Oleksiiuk V. V. (2021) Pidkhid do otsiniuvannia bezpekovooho seredovishcha v suchasnykh umovakh vedennia zbroinoi borotby. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho*, no. 2(72), pp. 33. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2021-2-72/33-39>
9. Bocharnikov V. P. & Svieshnikov S. V. (2019) *Bezpekove seredovishche 2030*. Kyiv: Maister Knyh.
10. Hutsuliak O. A. (2021) Shchodo zmistu poniattia bezpeky terytorialnoi hromady. *Sotsialno-pravovi studii: nauково-analitychnyi zhurnal*, no. 3, pp. 79–84. DOI: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i3.235>
11. DSTU 2293-99. Okhorona pratsi terminy ta vyznachennia osnovnykh poniat (34095). Available at: <https://dnaop.com/html/34095/doc>
12. Zaplatynskyi V. M. (2012) Lohiko-determinantni pidkhody do rozuminnia poniattia «Bezpeka». *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Fizychno vykhovannia, sport i zdorovia liudyny*, is. 5, pp. 90–98. DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-8082.2012-0.%25p>
13. Kopytko M. I., Litvin N. M. (2017) Destruktyvni chynnyky seredovishcha funktsionuvannia sotsialno-ekonomichnykh system. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK». Serii: Ekonomika*, no. 46, pp. 4–15.
14. Mykhailov V. M. (2020) Poniattia «bezpeka» i «tsyvilna bezpeka» u mizhdystsyplinarnomu naukovomu diskursi. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy*, no. 1(17), pp. 77–88. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(17\).2020.77-89](https://doi.org/10.35387/od.1(17).2020.77-89)
15. Mihus I. P. & Laptiev S. M. (2011) Neobkhidnist rozmezhuvannia poniat «zahroza» ta «ryzyk» pry diahnostytsi ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=821>
16. Monrealska deklaratsiia «Pravo liudyny na bezpeku»: 6-ta Vsesvitnia konferentsiia po zapobihanniu i upravlinniu poskodzhenniamy (Kanada, Monreal, 15 travnia 2002 r.). Available at: <http://avionics.nau.edu.ua/files/doc>

17. Korzh I. (2019) Bezpeka: metodolohichni pidkhody do poniattia. *Natsionalnyi yurydychnyi zhurnal: teoriia i praktyka*, pp. 68–72. Available at: http://www.jurnalujuridic.in.ua/archive/2019/4/part_1/14.pdf
18. Reznikova O. O. (2022) Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovooho seredovyschcha: monohrafiia. Kyiv: NISD, 532 p.
19. Rudnichenko Ye. M. (2013) Zahroza, ryzyk, nebezpeka: sutnist ta vzaiemozviazok iz systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Ekonomika, menedzhment, pidpriemnytstvo*, no. 25, pp. 188–195. Available at: http://elar.khnu.km.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1983/1/ecmepi_2013_25%281%29_23.pdf
20. Torova A., Korablova O., Yepihulashvili M., Kopina O. ta in. (2019) *Samofasylytatsiia bezpeky u hromadi*: metodychnyi posibnyk. Kyiv, 52 p.
21. Sytnyk H. P. (2007) *Natsionalna bezpeka Ukrainy: teoriia i praktyka*: monohrafiia. Kyiv: Kondor, 669 p. Available at: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8690>
22. Sydorchuk O. H. (2018) *Sotsialna bezpeka: derzhavne rehuliuвання ta orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia*: monohrafiia. Lviv: LRIDU NADU, 492 p. Available at: http://www.lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/monografi/sidorchuk/sydorchuk_mon.Pdf
23. Tkachuk, H. Yu. (2014). Pidkhody do sutnisnoho napovnennia katehorii «bezpeka». *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 2 (68), pp. 178–184. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2014-2\(68\)-178-184](https://doi.org/10.26642/jen-2014-2(68)-178-184)
24. Franchuk V. I., Pryhunov P. Ya. & Melnyk S. I. (2017) Bezpekova diialnist: systemnyi pidkhid. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna*, no. 1, pp. 154–163. Available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1176/1/франчук.pdf>
25. Franchuk V. I. (2020) *Teoriia bezpeky sotsialnykh system: pidruchnyk*. Lviv; Odesa: Feniks, 224 p.
26. Shutyi M. V. (2014) Aspekty vyznachennia poniattia «bezpeka» ta yoho znachennia dlia zabezpechennia osobystoi bezpeky pratsivnykiv orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrainy. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 3, pp. 173–178. Available at: [http://zt.knute.edu.ua/files/2014/3\(74\)/uazt_2014_3_19.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2014/3(74)/uazt_2014_3_19.pdf)
27. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., Hobela V. (2022) Security – Oriented Model of Business Risk Assessment. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 4, is. 45, pp. 202–210. Available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3838/3626>
28. Franchuk V., Omelchuk O., Melnyk S., Kelman M., Mykytyuk O. (2020) Identification the ways of counteraction of the threats to the financial security of high-tech enterprises. *Business: Theory and Practice*, vol. 21, no. 1, pp. 1–9. Available at: <https://journals.vgtu.lt/index.php/BTP/article/view/11215>

Стаття надійшла до редакції 09.11.2022

УДК 336.71.078.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-9>

Шевченко Наталія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1815-7554>

ВПЛИВ ВІЙНИ НА РІВЕНЬ ВАЛЮТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні аспекти, принципи та фактори які впливають на рівень валютного регулювання в Україні. Визначено складові елементи валютного регулювання до яких відноситься: міжнародне валютно-фінансове співробітництво, валютна політика, валютний контроль та банківський нагляд, курси валют, відсоткові ставки за валютними операціями, обсяги валютних переказів. Суб'єктами валютного регулювання є: Національний банк України, банківські установи, фінансові, лізингові та страхові компанії, кредитні спілки, фізичні та юридичні особи (підприємства і компанії). Головним Законом України відповідно до якого здійснюється валютне регулювання є Закон України «Про валюту та валютні операції». Найефективнішим інструментом валютного регулювання є надання ліцензій на: переказ коштів, торгівля валютними цінностями, здійснення розрахункових валютних операцій, факторингові операції, інші види фінансових послуг. Визначено, що початок повномасштабного вторгнення Росії в Україну та затяжний військовий конфлікт негативно вплинули як на курси валют, на обсяги валютних операцій фізичних, юридичних осіб, банківських установ. Обсяги безготівкових розрахунків у іноземній валюті клієнтів вітчизняних банків скоротилися більше ніж на 60% у 2023 році в порівнянні до 2021 року. Найбільші обсяги транскордонних переказів в Україну здійснювалися з Італії – 23,44%, Ізраїль – 17,80%, США – 15,57%, Німеччина – 6,65%, Польща – 3,88% і 32,67 інші країни. Визначено, що війна в Україні негативно вплинула на обсяги кредитів в іноземній валюті як фізичних так і юридичних осіб, проте зросли обсяги депозитів в іноземній валюті. Оскільки валютне регулювання є важливою складовою економічного і міжнародного розвитку держави, забезпечення прозорості валютного ринку доцільно визначити напрями його покращення в сучасних умовах: посилити рівень адміністративної чи кримінальної відповідальності за порушення валютного законодавства, посилення співпраці з Державною службою фінансового моніторингу, оптимізувати систему грошових переказів через міжнародні платіжні системи для резидентів тощо.

Ключові слова: банки, валюта, валютне регулювання, курси валют, валютні цінності, банківський нагляд, валютні операції, валютні перекази.

Shevchenko Nataliia

Lviv State University of Internal Affairs

THE IMPACT OF THE WAR ON THE LEVEL OF CURRENCY REGULATION IN UKRAINE

Abstract. The article deals with theoretical aspects, principles and factors that influence the level of currency regulation in Ukraine. The author identifies the constituent elements of currency regulation, which include: international monetary and financial cooperation, currency policy, currency control and banking supervision, exchange rates, interest rates on currency transactions, and the volume of currency transfers. The subjects of currency regulation are: The National Bank of Ukraine, banking institutions, financial, leasing and insurance companies, credit unions, individuals and legal entities (enterprises and companies). The main law of Ukraine governing currency regulation is the Law of Ukraine "On Currency and Currency Transactions". The most effective instrument of currency regulation is the issuance of licenses for: money transfer, trade in currency values, settlement of currency transactions, factoring operations, and other types of financial services. It is determined that the beginning of Russia's full-scale invasion of Ukraine and the protracted military conflict had a negative impact on exchange rates and the volume of foreign exchange transactions of individuals, legal entities, and banking institutions. The volume

of non-cash foreign currency payments by domestic banks' clients decreased by more than 60% in 2023 compared to 2021. The largest volumes of cross-border transfers to Ukraine were made from Italy (23.44%), Israel (17.80%), the United States (15.57%), Germany (6.65%), Poland (3.88%), and 32.67 other countries. It is determined that the war in Ukraine has had a negative impact on the volume of foreign currency loans to both individuals and legal entities, but the volume of foreign currency deposits has increased. Since currency regulation is an important component of the economic and international development of the State, to ensure transparency of the foreign exchange market, it is advisable to identify areas for its improvement in the current conditions: to increase the level of administrative or criminal liability for violation of currency legislation, to strengthen cooperation with the State Financial Monitoring Service, to optimize the system of money transfers through international payment systems for residents, etc.

Keywords: banks, currency, currency regulation, exchange rates, currency values, banking supervision, currency transactions, currency transfers.

Вступ. Останні півтора роки економіка України зазнає важких економічних, політичних, правових та соціальних потрясінь, які негативно впливають на її розвиток, інноваційні та міжнародні досягнення, різні сфери економіки та фінансової взаємодії. Війна в Україні посилила міжнародні взаємозв'язки з країнами світу, що збільшило обсяги руху іноземної валюти не лише між державою та іншими країнами, а й фінансовими установами, фізичними особами, благодійними організаціями. Така ситуація, змусила переглянути механізм валютного регулювання з метою здійснення більш прозорого обігу валюти, як в готівковій, так і безготівковій формах, посилення нагляду за незаконним привласненням коштів, особливо тих, які направлені на військову та соціальну допомогу. Таким чином, валютне регулювання є важливою складовою не лише економічного

Матеріали та методи. При дослідженні напрямів валютного регулювання серед банківських установ використано законодавчо-нормативні акти, статистичні дані та фінансові результати Національного банку України, дослідження вітчизняних вчених і науковців у сфері валютного регулювання та контролю. Також, у дослідженні використано метод аналізу та графічного відображення результатів дослідження, порівняння отриманих результатів за різні періоди часу, метод узагальнення – для формування необхідних висновків та результатів дослідження.

Результати. Сучасне функціонування валютного ринку України характеризується активізацією значної кількості не лише суб'єктів, а й обсягів валютних грошових роз-

рахунків, як в середині країни, так і за її межі. Так, автор Боринець С. визначає валютне регулювання, як стратегічно важливу форму організації, регулювання та значного розширення міжнародних валютно-економічних відносин країни, де основним завданням є надання якісних, прозорих валютних операцій між різними суб'єктами [1].

Автори Лавров Р., Садчикова І. та Середюк І. розглядають валютне регулювання як державні механізми, інструменти регламентації міжнародних економічних відносин, регулювання валютних операцій різних суб'єктів, встановлення порядку операцій за валютними цінностями та регулювання валютних курсів [2].

Валютне регулювання – це багаторівневий процес забезпечення прозорого, ефективного, надійного обігу валютних цінностей та валюти у межах країни та поза її межами, різними суб'єктами та стосовно різних фінансових операцій.

Валютне регулювання повинно в першу чергу відповідати нормативно-правовим актам держави в якій воно забезпечується, друге – задовольняти інтереси держави, третє – забезпечити ефективність здійснення валютних операцій між різними суб'єктами (фізичними та юридичними особами, установами та організаціями). До головних складових елементів валютного регулювання відноситься: міжнародне валютно-фінансове співробітництво, валютна політика держави та державних органів, визначення напрямів валютного контролю та банківського нагляду, встановлення валютних курсів, визначення рівня відсоткових ставок щодо надання

валютних операцій чи послуг, визначення обсягів та законності здійснення валютних переказів суб'єктами тощо.

Головними суб'єктами валютного регулювання в Україні є:

1) Національний банк України – який здійснює контрольні, наглядові та регулятивні функції щодо валютних відносин;

2) банківські установи, фінансові, лізингові та страхові компанії, кредитні спілки які надають валютні послуги, здійснюють валютні операції, отримують ліцензію НБУ на здійснення валютних операцій і надання послуг;

3) фізичні та юридичні (підприємства) особи – здійснюють валютні перекази, розрахунки чи операції.

Валютне регулювання здійснюється Національним банком України від липня 2020 року, як регулятора валютних операцій та установи яка забезпечує надання та анулювання, призупинення ліцензій на здійснення валютних операцій, контролюючого органу за дотриманням валютного законодавства, прозорості валютного ринку [3]. При цьому банківський нагляд здійснюється за валютними операціями (рис. 1).

Головним Законом України відповідно до якого здійснюється валютне регулювання є

Закон України «Про валюту та валютні операції», а в умовах війни набув значної актуальності та важливості Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [4; 5].

Важливим інструментом валютного регулювання та контролю є надання, анулювання або тимчасове призупинення ліцензії на здійснення валютних операцій. При цьому до складу таких (згідно законодавства) відносять:

- на переказ коштів (іноземної валюти);
- торгівля валютними цінностями в готівковій формі (з дотриманням перевірки наявних купюр);
- здійснення розрахунків у іноземній валюті згідно з договором страхування життя;
- факторингові операції – в межах укладання міжнародного факторингового договору;
- інші види фінансових послуг, що пов'язані з валютою та валютними цінностями [4].

Національний банк України здійснює постійний нагляд за безготівковим обігом валютних цінностей (рис. 2), зокрема купівля та продаж клієнтами, операції між клієнтами. З початком війни, обсяги валютних операцій на безготівковому ринку значно

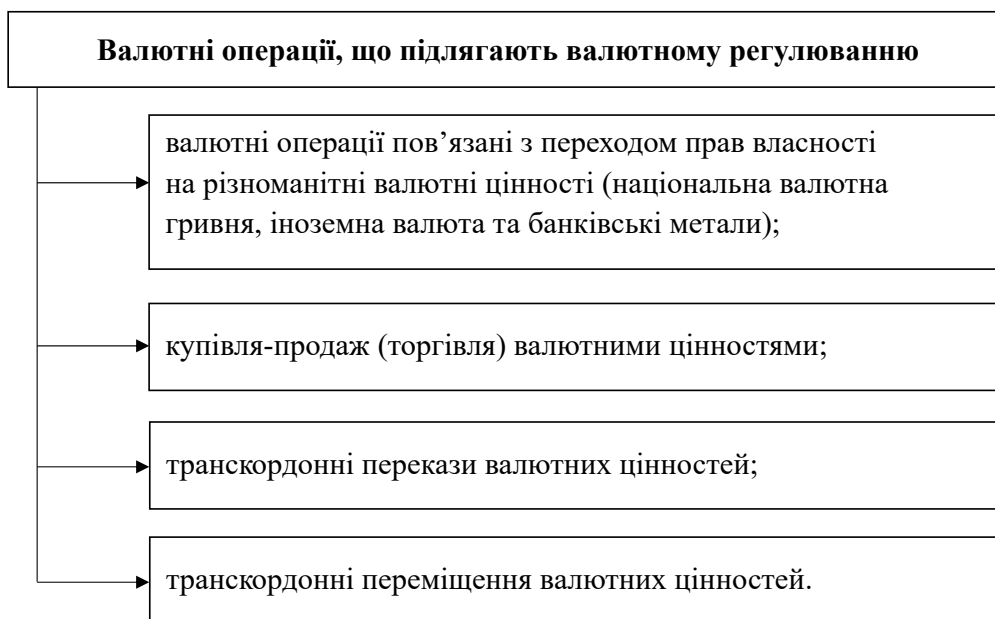


Рис. 1. Валютні операції, які регулюються в Україні згідно законодавству
Джерело: [6]

скоротилися (у порівнянні липень 2021 року та липень 2023 року): операції між банками скоротилися з 10 368 млрд дол. США до 2 829 млрд дол. США, продаж валютних цінностей скоротився з 7 723 млрд дол. США до 4 115 млрд дол. США, купівля валютних цінностей скоротилася з 7 878 млрд дол. США до 5 105 млрд дол. США.

Негативний вплив війни торкнувся і операцій фізичних осіб на безготівковому ринку (рис. 3), значно зменшилися обсяги як купівлі, так і продажу валюти.

При здійсненні валютного регулювання Національний банк України та дотичні до нього органи регулювання повинні дотримуватися наступних принципів: свобода (вільне здійснення) купівлі, продажу, обміну, передачі валютних цінностей; прозорість та достовірність здійснення операцій та надання послуг пов'язаних з валютними цінностями; орієнтація на ризик в процесі валютного регулювання; ринковість та орієнтованість на міжнародні стандарти валютного регулювання та валютного ринку.

В умовах війни практично не зазнали змін приватні перекази валютних цінностей (рис. 4), що пов'язано з масовою міграцією людей (деколи навіть цілих сімей) за кордон у зв'язку з війною. Сума грошових переказів в Україну протягом 2018-2022 років зросла на 1 646 млн дол. США і у 2022 році склала 12 757 млн дол. США. Більша частка у 2022 році належить чистій оплаті праці (за мінусом податків) – 8 769 млн дол. США, дещо менша приватним трансфертам – 3 988 млн дол. США.

У розрізі країн найбільші обсяги транскордонних переказів (рис. 5) здійснювалися з Італії – 23,44%, Ізраїль – 17,80%, США – 15,57%, Німеччина – 6,65%, Польща – 3,88% і 32,67 інші країни. Найбільш використовуваною міжнародною системою грошових (валютних) переказів для українців була Western Union – 49,5%.

Також, значних негативних змін зазнали обсяги кредитів в іноземній валюті домогосподарствам (фізичним особам) та юридичним особам (корпоративним клієнтам) (рис. 6).

млрд дол. США в еквіваленті

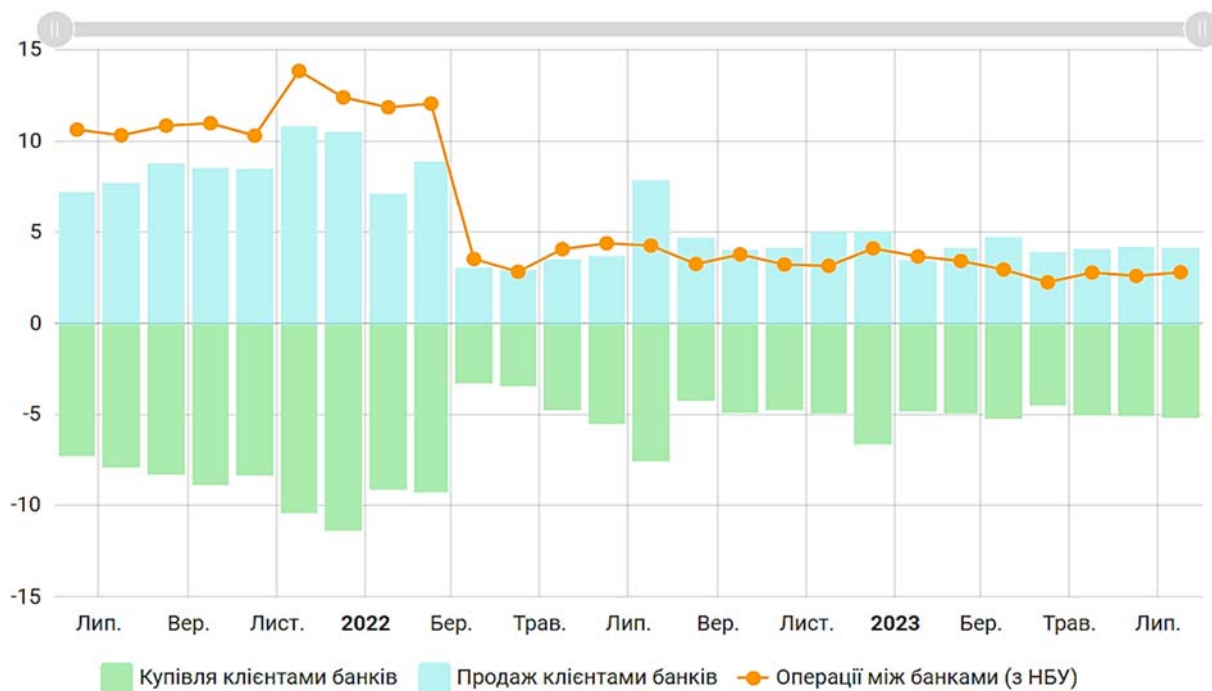


Рис. 2. Динаміка обсягів операцій на безготівковому валютному ринку протягом липня 2021–2023 року, млрд дол. США

Джерело: [3]

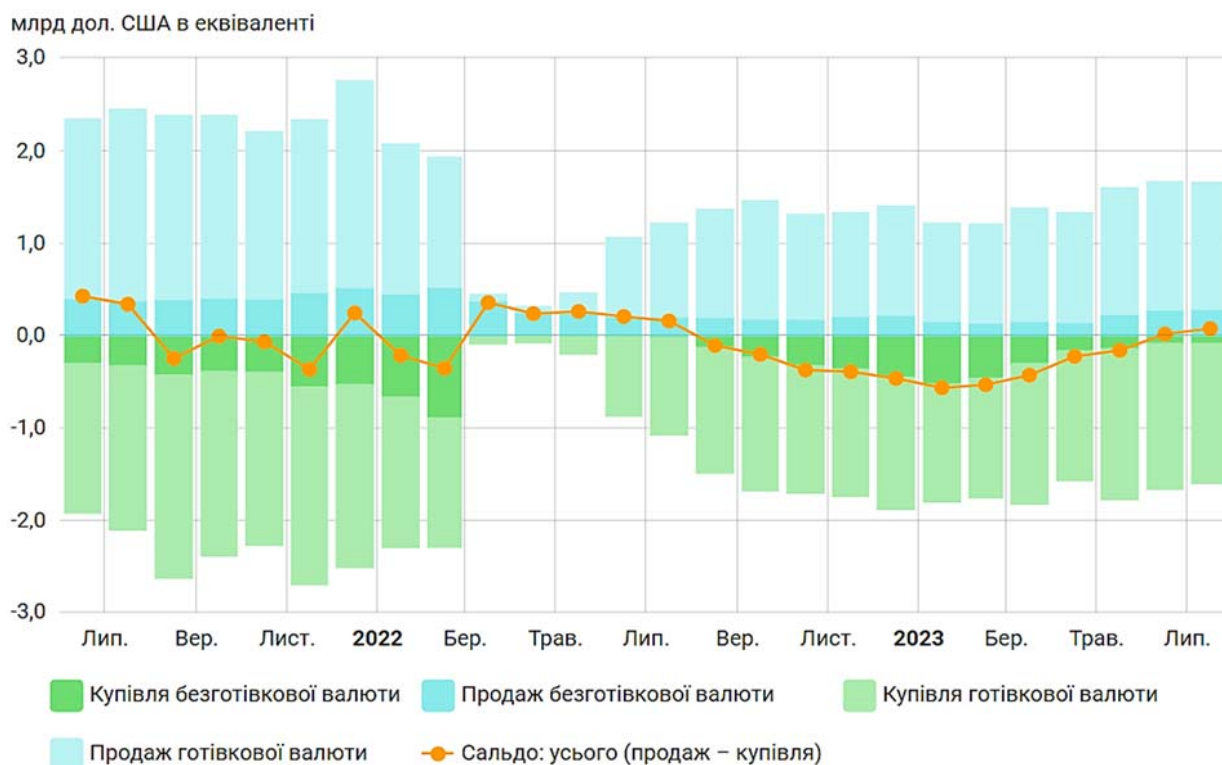


Рис. 3. Динаміка обсягів операцій фізичних осіб на безготівковому валютному ринку протягом липня 2021–2023 року, млрд дол. США

Джерело: [3]

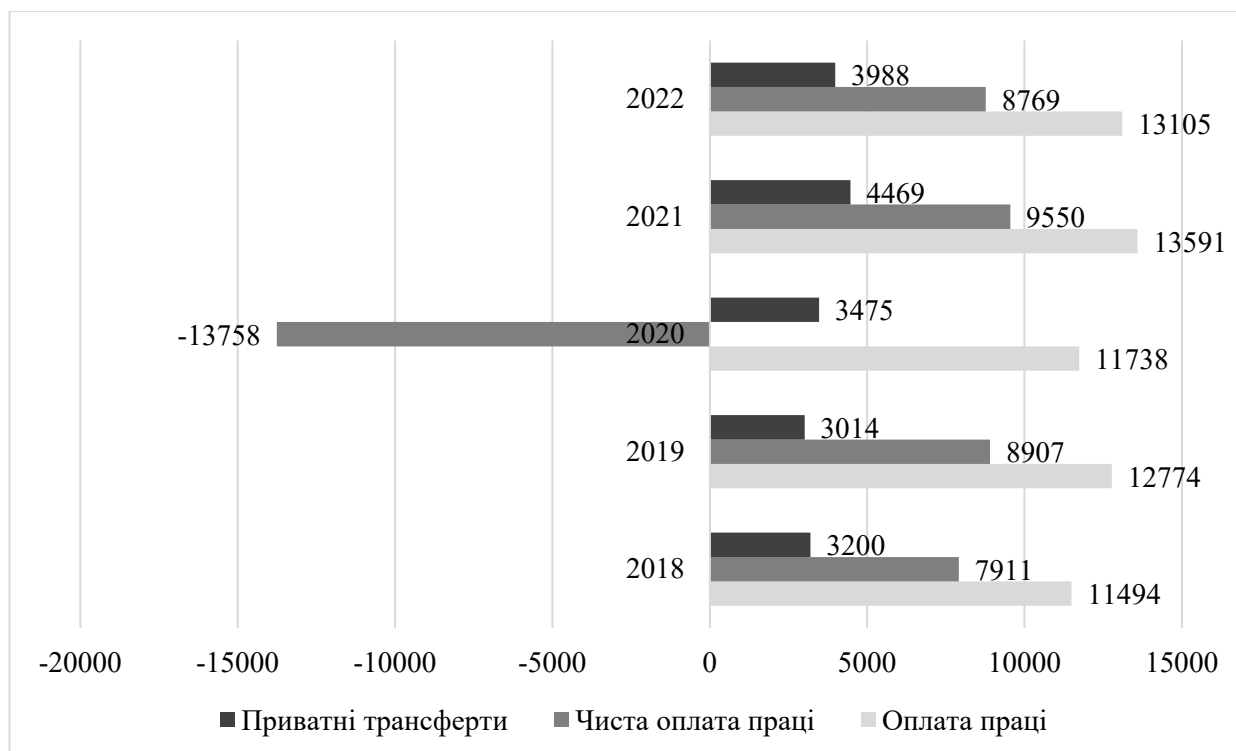


Рис. 4. Динаміка приватних переказів протягом 2018–2022 років, млн дол. США

Джерело: сформовано автором на основі [3]

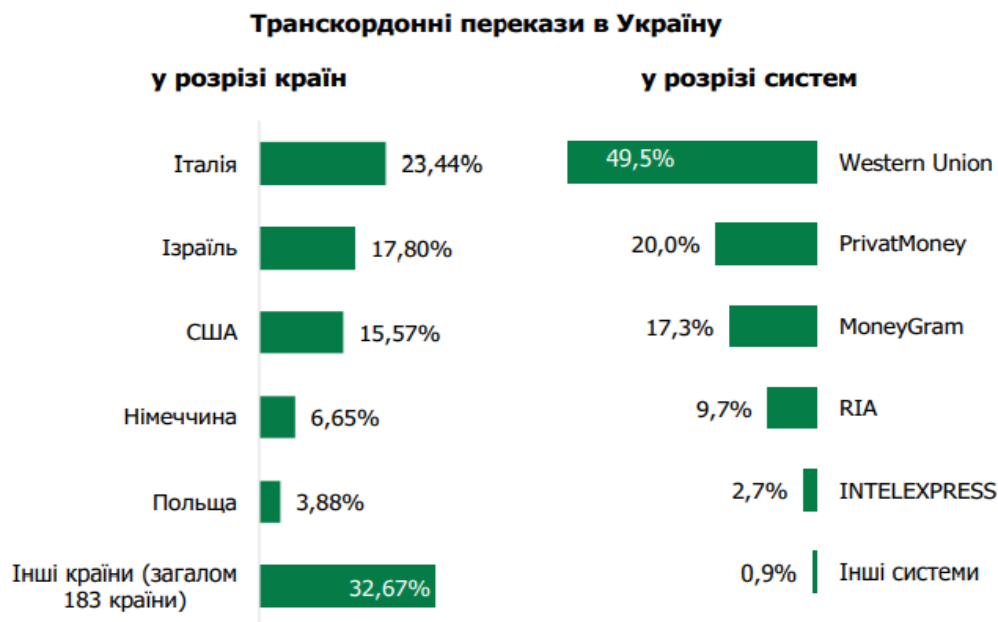


Рис. 5. Обсяги транскордонних переказів в Україну у розрізі країн та системи грошових переказів у 2022 році, %

Джерело: [3]



Рис. 6. Динаміка обсягів кредитів в іноземній валюті у розрізі суб'єктів протягом 2018–2022 років, млн грн

Джерело сформовано автором на основі [3]

Кредити в іноземній валюті домогосподарств протягом 2018–2022 років зменшилися на 47 498 млн грн, кредити в іноземній валюті

корпоративних клієнтів зменшилися на 145 млн грн. Така негативна тенденція значною мірою залежить від зменшення рівня

купівельної спроможності, доходів, втратою майна під час війни, виїздом значної частини громадян за кордон тощо.

На протипагу негативній тенденції у сфері кредитування фізичних та юридичних осіб зросли обсяги депозитів в іноземній валюті фізичних та юридичних осіб (рис. 7). Депозити в іноземній валюті відкриті фізичними особами протягом аналізованих 2018–2022 років зросли на 100 312 млн грн і у 2022 році склали 333 756 млн грн, депозити в іноземній валюті корпоративним клієнтам надані протягом 2018–2022 року зросли на 159 823 млн грн і у 2022 році склали 296 244 млн грн.

Враховуючи важкий політичний, економічний та соціальний стан країни та суб'єктів, що здійснюють валютні операції доцільно запропонувати напрями щодо оптимізації валютного регулювання:

- оптимізувати системи грошових переказів через міжнародні платіжні системи для резидентів, зокрема знизити оплату та суми одноразових переказів;

- підвищити рівень автоматизації та діджиталізації процесів нагляду і регулювання валютних переказів;

- забезпечити удосконалення ризик орієнтованого підходу до валютного нагляду зі сторони Національного банку України та інших регулюючих органів;

- посилити рівень адміністративної чи кримінальної відповідальності за порушення валютного законодавства фізичними та юридичними особами;

- оновити заходи впливу за порушення валютного законодавства;

- посилити співпрацю Національного банку України з міжнародними організаціями та міжнародними органами державної влади у частині обміну інформації щодо удосконалення валютного регулювання;

- оновлювати та покращувати законодавчу базу відповідно до економічної та політичної ситуації.

Також, Національному банку та його агентам доцільно впроваджувати сучасні інфор-



Рис. 7. Динаміка обсягів депозитів в іноземній валюті у розрізі суб'єктів протягом 2018–2022 років, млн грн

Джерело: [3]

маційні технології, долучатися до розробки та впровадження комп'ютерних продуктів чи інновацій у сфері банківського нагляду чи валютного регулювання.

Висновки. Як показали дослідження, війна в Україні значною мірою негативно впливає на рівень розвитку валютного ринку, здійснення валютних операцій, як в середині країни, так і за її межами. Значні обсяги переказів валютних цінностей та фінансової допомоги

під час війни підвищують ризик незаконного збагачення, приховування чи відмивання грошових коштів, що вимагає посилення нагляду у сфері валютного регулювання, розроблення більш ефективних шляхів виявлення правопорушення. Таким чином, актуальним є подальші дослідження у сфері удосконалення напрямів валютного регулювання та прозорості здійснення валютних операцій в Україні.

Список використаних джерел:

1. Боринець С. Я. Міжнародні валютно-фінансові відносини : підручник. 6-те видання, перероблене і доповнене. Київ : Знання, 2018. 582 с.
2. Лавров Р. В., Садчикова І. В., Середюк І. О. Сучасні тенденції валютного регулювання в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 4–11.
3. Статистичні дані валютного ринку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>
4. Про валюту та валютні операції. Закон України № 2473-VIII, чинний, поточна редакція від 01.04.2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>
5. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. Закон України № 361-IX, чинний, поточна редакція від 29.12.2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
6. Пушак Я. Я., Шевченко Н. В. Особливості формування та управління ресурсами банків в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (69). С. 36–41.

References:

1. Borynets S. Ya. (2018) *Mizhnarodni valiutno-finansovi vidnosyny* : pidruchnyk [International monetary and financial relations: a textbook]. 6-te vydannia, pereroblene i dopovnene. Kyiv: Znannia, 582 p.
2. Lavrov R. V., Sadchykova I. V., Serediuk I. O. (2019). Suchasni tendentsii valiutnoho rehuliuвання v Ukraini [Modern trends of currency regulation in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 8, pp. 4–11.
3. Statystychni dani valiutnoho rynku [National Bank of Ukraine. Official site. Statistical data of the foreign exchange market]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>
4. Pro valiutu ta valiutni operatsii. Zakon Ukrainy No. 2473-VIII, chynnyi, potochna redaktsiia vid 01.04.2023 roku [About currency and currency transactions. Law of Ukraine No. 2473-VIII, valid, current edition dated 01.04.2023]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>
5. Pro zapobihannia ta protydiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochyynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia. Zakon Ukrainy No. 361-IX, chynnyi, potochna redaktsiia vid 29.12.2022 roku [On the prevention and countermeasures against the legalization (laundering) of criminal proceeds, the financing of terrorism, and the financing of the proliferation of weapons of mass destruction. Law of Ukraine No. 361-IX, valid, current edition dated 29.12.2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
6. Pushak Ya. Ya., Shevchenko N. V. (2022). Osoblyvosti formuvannia ta upravlinnia resursamy bankiv v suchasnykh umovakh [Peculiarities of formation and management of bank resources in modern conditions]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 3 (69), pp. 36–41.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2023

УДК 346.62:368 (477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-10>

Яворська Тетяна Василівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
проспект Свободи, 18, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7557-5683>

Ревак Ірина Олександрівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри соціально-гуманітарної підготовки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79007, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1755-2947>

Підхомний Олег Михайлович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
проспект Свободи, 18, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2642-8657>

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

***Анотація.** В основі системи фінансового моніторингу лежить ризик-орієнтований підхід, який охоплює виявлення, оцінку та вжиття відповідних заходів мінімізації залежно від рівня ризиків. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування сутності та складових ризик-орієнтованого підходу при здійсненні фінансового моніторингу вітчизняними страховими компаніями. У проведеному дослідженні використано системний метод, методи абстрагування й узагальнення, аналізу та синтезу, спостереження, формалізації. Страхові компанії є суб'єктами первинного фінансового моніторингу, тому керуються визначеними правовими засадами та застосовують ризик-орієнтований підхід (здійснюють ідентифікацію та вивчення клієнтів, забезпечують виявлення порогових операцій та підозрілих страхових послуг, послуг з перестраховування). Обґрунтовано, що ризик-орієнтована система протидії відмиванню коштів, фінансуванню тероризму та розповсюдження зброї масового знищення страховими компаніями включає такі етапи: виявлення ризиків (визначення джерела походження, змісту чи виду ризику); встановлення рівня ризику; застосування заходів із мінімізації ризиків; здійснення моніторингу ризиків; оновлення оцінок рівня ризиків. З урахуванням цифровізації економіки актуалізується питання врахування індикаторів підозрілості в частині моніторингу використання виплат із криптостраховування для відмивання нелегальних доходів та фінансування тероризму. Розкрито типові критерії ризиків страхових компаній у системі фінансового моніторингу: за типом клієнта; географічні критерії ризику; критерії ризику за типом послуги; критерії ризику за каналом постачання послуги. Страхові компанії повинні самостійно забезпечити виявлення, ідентифікацію, оцінку всіх ризиків, притаманних їх діяльності (ризик-профілю страхової компанії) та своїм клієнтам (ризик-профілю клієнта). Перспективою подальших досліджень має стати формування якісно-скорингового аналітичного інструментарію для оцінки ризиків страхових компаній у фінансовому моніторингу фактів відмивання капіталу та фінансування тероризму.*

***Ключові слова:** ризик, система управління ризиками, фінансовий моніторинг, страхові компанії, критерії ризиків.*

Yavorska Tatyana

Ivan Franko National University of Lviv

Revak Iryna

Lviv State University of Internal Affairs

Pidkhomnyi Oleg

Ivan Franko National University of Lviv

RISK-BASED APPROACH IN THE INSURANCE COMPANIES OF UKRAINE FINANCIAL MONITORING SYSTEM

Abstract. *The basis of the financial monitoring system is a risk-oriented approach, which includes identification, assessment and taking appropriate mitigation measures depending on the level of risks. The purpose of the article is the theoretical and methodological substantiation of the risk-oriented approach's essence and components in the financial monitoring implementation by domestic insurance companies. The conducted research uses a systematic method, methods of abstraction and generalization, analysis and synthesis, observation, and formalization. Insurance companies are the reporting entities, therefore they are governed by defined legal principles and apply a risk-oriented approach (they identify and study clients, ensure detection of threshold operations and suspicious insurance services, reinsurance services). It is well-founded that the risk-oriented system of combating money laundering, financing of terrorism and mass destruction weapons proliferation by insurance companies includes the following stages: risk identification (identification of the origin source, content or type of risk); establishing the risk level; application of risk minimization measures; implementation of risk monitoring; updating the level of risks. Taking into account the digitization of the economy, the issue of taking into account indicators of suspicion in monitoring the use of payments from crypto-insurance for laundering illegal income and financing terrorism is being updated. The main risk criteria of insurance companies in the financial monitoring system are revealed: by type of client; geographic risk criteria; risk criteria by type of service; risk criteria by service delivery channel. Insurance companies must independently ensure the detection, identification, assessment of all risks inherent in their activities and their clients. The prospect of further research should be the formation of a quality-scoring apparatus for assessing the risks of insurance companies in the financial monitoring of money laundering and terrorist financing facts.*

Keywords: *risk, risk management system, financial monitoring, insurance companies, risk criteria.*

Вступ. В Україні фінансовий моніторинг як форма державного регулювання об'єднала традиційні організаційно-правові методи протидії відмиванню коштів та пов'язаним предикатним злочинам з новими інститутами й інструментами превентивного характеру. Внесення законодавчих ініціатив, зміна підходів до боротьби, реалізація конкретних заходів щодо співпраці з відповідними органами влади та бізнесом, запровадження сучасних інформаційних ресурсів є тими заходами, які формують систему фінансового моніторингу вітчизняних фінансових посередників, у тому числі й страхових компаній в Україні. Фінансовий моніторинг страхових компаній здійснюється з метою розроблення і застосування механізмів унеможливлення, блокування схем відмивання коштів, фінансування тероризму та фінансування зброї масового знищення. В основі системи фінансового моніторингу лежить ризик-орієнтований підхід,

який включає виявлення, оцінку та вжиття відповідних заходів мінімізації залежно від рівня ризиків. Відтак актуалізуються питання розкриття основних засад ризик-орієнтованого підходу у системі фінансового моніторингу. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування сутності та складових ризик-орієнтованого підходу при здійсненні фінансового моніторингу вітчизняними страховими компаніями.

Питання дослідження системи фінансового моніторингу страхових компаній, зокрема використання ризик-орієнтованого підходу у вітчизняній науці та практиці не є предметом активних наукових дискусій. У більшій мірі вітчизняними науковцями розкриваються питання фінансового моніторингу загалом, і ризик-орієнтованого підходу зокрема. У вітчизняній науці питання ризик-орієнтованого підходу у системі фінансового моніторингу висвітлювались у наукових

працях [5; 6 ; 12]. У монографії [3] аналізуються міжнародні аспекти та окремі ризик-орієнтовані підходи для учасників ринку фінансових послуг. Питання сутності, функцій фінансового моніторингу для безпеки країни, а також нові процедури та норми щодо управління ризиками фінансових установ розкриваються у низці статей [2; 7]. Сова О. [19] здійснює аналіз системи банківського нагляду та місце у ньому фінансового моніторингу; Воронкова О. характеризує ознаки фінансового моніторингу щодо ринку цінних паперів [4].

Матеріали та методи. Процес пізнання окресленої проблеми є складним і вимагає концептуального підходу на основі сукупності методів, які допомагають визначити логіку наукового мислення. Складність та багатогранність системи фінансового моніторингу унеможливають глибокий аналіз з використанням лише одного методу. Комплексне ж використання сукупності методів наукового пізнання дає змогу отримати досить повне знання.

Методи, що застосовуються в процесі наукового пізнання, між собою можуть бути пов'язані логічно, функціонально або структурно, утворюючи сукупність методів дослідження ризик-орієнтованого підходу у системі фінансового моніторингу страхових компаній. На нашу думку, в обраному дослідженні варто послуговуватися принципами руху і розвитку, взаємозв'язку та взаємозумовленості, причинності. Загальнонауковими методами дослідження, які можна використати, реалізуючи ідеї ризик-орієнтованого підходу є: системний, абстрагування та узагальнення, аналізу та синтезу, спостереження, формалізації. Специфічним методом наукового пізнання, використаними у статті, є: економіко-статистичний метод, який включає економічні групування з використанням узагальнених показників. Обраний науковий інструментарій дослідження дав змогу визначити хід дослідження через: визначення особливостей страхових компаній як суб'єктів первинного фінансового моніторингу; аналіз фінансових операцій,

що підлягають фінансового моніторингу; обґрунтування критеріїв підозрілості страхових послуг; розкриття ризик-орієнтованої системи протидії відмиванню коштів страховиками.

Результати. Основні організаційно-правові засади здійснення фінансового моніторингу фінансовими установами та іншими суб'єктами бізнесу, у тому числі, страховими компаніями викладено у Законі України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення" № 361-ІХ від 06.12.2019 та низці нормативно-правових документів, зокрема, у Постанові Правління Національного банку України «Про затвердження положення про здійснення установами фінансового моніторингу» №107 від 28.07.2020 р. [8; 15].

Вітчизняні страхові компанії є суб'єктами первинного фінансового моніторингу (СПФМ), державне регулювання і нагляд за якими у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування зброї масового знищення здійснює Національний банк України. Спеціально уповноваженим органом у сфері протидії відмиванню злочинних доходів є Державна служба фінансового моніторингу (Держфінмоніторинг), що здійснює збирання, опрацювання та аналіз інформації про операції, що підлягають фінансовому моніторингу; реалізує державну політику щодо запобігання і протидії легалізації злочинних доходів; забезпечує функціонування єдиної державної інформаційної системи тощо.

Найактивнішими у системі звітування щодо операцій, які підлягають фінансовому моніторингу, є банківські установи (про це свідчать дані таблиці 1), які надсилають переважну більшість повідомлень про фінансові операції, що підлягають фінансовому моніторингу. Так, у 2022 році саме від банків Держфінмоніторингом отримано і взято на облік 99,6% від загальної кількості повідомлень про фінансові операції.

Таблиця 1

Кількість повідомлень про фінансові операції, що підлягають фінансовому моніторингу, та кількість страхових компаній

Повідомлення від банків	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	7940799	9871608	11327040	4675432	1638483	1174044
Повідомлення від небанківських установ, з них:	72701	98184	110334	50105	21217	5348
- учасники ринків капіталу;	29181	45805	51318	26730	18202	2874
- страхові компанії;	36451	40021	44577	15882	1385	339
- фінансові компанії (інші суб'єкти, що надають фінансові послуги);	4747	6810	12783	6489	843	1492
- інші СПФМ;	1719	4948	1008	493	352	377
- суб'єкти лотереї	-	-	648	511	612	266
Кількість страхових компаній	294	281	233	210	155	128
Повідомлення від страхових компаній / Кількість страхових компаній	124,0	142,4	191,3	75,6	8,9	2,6

Джерело: [17; 18]

Щодо небанківських фінансово-кредитних установ – кількість повідомлень суттєво менша, у 2022 році вона становила 5348 повідомлень. Серед небанківських установ, починаючи з 2018 року, зростає кількість повідомлень від професійних учасників фондового ринку (ринку цінних паперів), зокрема, у 2022 році на них припало 53,74% повідомлень від небанківських фінансово-кредитних установ. Водночас відбувається зменшення питомої ваги повідомлень про ризикові з позицій фінансового моніторингу страхові послуги, надані страховими компаніями – у 2022 році частка поданих повідомлень становила всього 6,34% (339 повідомлень). Для порівняння, у 2009 році від страхових компаній отримано 21 237 повідомлень (74,93%) [11], що було більше, ніж трьома роками раніше у 2006 р. – 17 167 (69,5%) повідомлень [10].

Така спадна тенденція у фінансовому моніторингу страхового сектору, пов'язана, по-перше, із суттєвим зменшенням кількості страхових компаній (згідно даних у таблиці 1), які часто використовували тіньові схеми у своїй діяльності. По-друге, зменшення кількості повідомлень від страхових компаній відбулося у зв'язку з виконанням вимог оновленого законодавства, яким змінено підходи до виявлення фінансових операцій за ознаками фінансового моніторингу. З 2021 року продовжується зростання питомої ваги підозрілих фінансових операцій та одночасне зменшення питомої ваги порогових фінансових операцій

у загальній кількості поданих страховиками повідомлень, яке розпочалось після набрання чинності у 2020 році нової редакції Закону від 06.12.2019 № 361-ІХ.

Страхові компанії мають на загальних засадах застосовувати ризик-орієнтований підхід, який має [8]:

- бути пропорційний характеру та масштабу діяльності страхової компанії;
- визначатись внутрішніми документами з питань фінансового моніторингу, з урахуванням рекомендацій відповідних суб'єктів державного фінансового моніторингу;
- передбачати оцінку/переоцінку ризиків, документувати їх результати, а також підтримувати в актуальному стані інформацію щодо оцінки ризиків.

Для цього у системі ризик-менеджменту страхові компанії зобов'язані [8]:

- здійснювати ідентифікацію та вивчення клієнтів, що необхідно у випадку: встановлення ділових відносин з клієнтами; виникнення підозри в тому, що фінансова операція може бути пов'язана з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом; проведення фінансової операції, що підлягає фінансовому моніторингу;
- надавати на запит Державної служби фінансового моніторингу необхідну інформацію;
- забезпечувати виявлення порогових та підозрілих фінансових операцій. Страхові компанії зобов'язані визначати фінансові операції, що підлягають фінансовому моні-

торингу у випадку: одержання (сплати, переказу) страхового (перестрахового) платежу (страхового внеску, страхової премії); проведення страхової виплати або страхового відшкодування.

До порогових належать фінансові операції, які відповідають певним критеріям. Будь-яка страхова компанія зобов'язана виявляти порогові операції та передавати інформацію до Держфінмоніторингу. Фінансова операція вважається пороговою, якщо одночасно виконуються дві умови.

1. Сума фінансової операції (страхової послуги) дорівнює чи перевищує 400 тисяч гривень.

2. Фінансова операція має мати одну або більше із таких ознак.

– наявність зв'язку з державою-агресором чи державами (юрисдикціями), що не виконують визначених вимог міжнародних інституцій;

– фінансові операції (страхові послуги) політично значущої особи, членів його сім'ї та/або осіб, пов'язаних з політично значущою особою;

– платіжні операції з переказу коштів за кордон (у тому числі до держав, віднесених Кабінетом Міністрів України до офшорних зон);

– фінансові операції з готівкою (внесення, переказ, отримання коштів);

– фінансові операції електронного резидента (e-резидента).

Особливістю підозрілих фінансових операцій є те, що вони не залежать від суми, на яку здійснюються. Головна їх характеристика – наявність у страхової компанії підозри або достатніх підстав для підозри, що страхові послуги є результатом злочинної діяльності або пов'язані чи стосуються фінансування тероризму або фінансування розповсюдження зброї масового знищення. Національним банком України запропоновано приклади індикаторів підозрілості для страхових послуг (перестраховання) [16]:

1) звернення клієнта щодо укладення договорів страхування/перестраховання на очевидно не вигідних умовах для сторін таких

договорів, а також внесення суттєвих змін до основних умов договору страхування/перестраховання, зокрема протягом короткого періоду часу;

2) звернення клієнта щодо збільшення без очевидної необхідності страхової суми, установлені під час укладання договору страхування;

3) звернення клієнта щодо укладання договорів страхування/перестраховання із страховими сумами, розмір яких не відповідає потенційному ризику;

4) сплата страхових внесків у розмірах, що значно перевищують розміри страхових внесків, визначених договором страхування;

5) звернення клієнта щодо страхування майна, загальна вартість якого не відповідає фінансовому стану клієнта;

6) настання страхового випадку в короткий строк після укладення договору страхування;

7) використання значних сум готівки під час сплати страхового внеску;

8) надання клієнтом документів, що є підставою для оплати страхових виплат, які мають ознаки підробки;

9) сплата страхових внесків через третіх осіб та/або третіми особами;

10) укладання договорів страхування за нехарактерними або неможливими ризиками для об'єкта страхування;

11) клієнт часто та/або неочікувано ініціює дострокове розірвання договору страхування життя та перерахування викупної суми на власні рахунки в різних банках або на користь третьої особи;

12) страхові виплати здійснюються на користь осіб, які не є страхувальниками або вигодоодержувачами (вигодонабувачами) за відповідним договором страхування;

13) клієнт сплачує страхові внески на суми нижче встановленої для порогових фінансових операцій, що підлягають фінансовому моніторингу, з метою уникнення звітування щодо таких фінансових операцій, а також з метою ухилення від застосування щодо нього вимог здійснення належної перевірки клієнта;

14) вік клієнта є незвичним для типу відповідного страхового продукту (наприклад,

клієнт занадто молодий або, навпаки, похилого віку);

15) клієнт часто змінює страховика;

16) клієнт часто змінює рахунки, які використовуються для сплати страхових внесків або страхових виплат.

Таким чином, страхові компанії (перестрахові компанії) у своїй діяльності мають розробляти та використовувати відповідні критерії для оцінювання страхових послуг та їх клієнтів щодо ознак підозрливості і як результат – надсилання відповідного повідомлення у Державну службу фінансового моніторингу.

Стосовно доповнення прикладів критеріїв ризиків, запропонованих Національним банком України, вважаємо, що в умовах цифровізації економіки необхідним є моніторинг в частині можливості використання виплат із крипстрахування для відмивання нелегальних доходів та фінансування тероризму [13]. Тому мають бути обґрунтовані відповідні індикатори підозрливості, зокрема:

– здійснення страхування в іншій криптовалюти, ніж та, у якій оцінений об'єкт страхування;

– настання фіктивного страхового випадку у формі вигаданої втрати паролю до криптогаманця або заявленої втрати коштів з такого гаманця у результаті начебто хакерської атаки.

Організуючи систему фінансового моніторингу, страхові компанії мають реалізувати такі функції:

– формувати систему управління ризиками відповідно до рекомендацій Національного банку України та здійснювати оцінку (переоцінку) ризиків, у тому числі тих, що характерні для діяльності страхової компанії;

– розробляти критерії ризиків з урахуванням: 1) типологічних досліджень у сфері запобігання та протидії, підготовлених Державною службою фінансового моніторингу та оприлюднених на веб-сайті, 2) результатів Національної оцінки ризиків, 3) рекомендацій Національного банку України (додаток 18 до Положення про здійснення установами фінансового моніторингу [15]);

– підтримувати актуальність інформації щодо оцінки ризиків страхової компанії,

та ризику своїх клієнтів так, щоб розуміти ризики, що можуть виникати у страховій діяльності щодо таких клієнтів (ризик-профілі страхової компанії та її клієнтів);

– забезпечувати виявлення, зокрема з використанням системи автоматизації, страхових послуг, що підлягають фінансовому моніторингу, до початку, у процесі, у день виникнення підозри, після надання страхової послуги або під час спроби її надання чи після відмови клієнта від її проведення;

– у разі необхідності забезпечувати включення до переліку страховиків, які мають право здійснювати операції з перестраховування з перестраховиками-нерезидентами, і на дату звернення до яких не застосовувались заходи впливу (крім письмового застереження) за порушення вимог законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення [14].

Закладене у вітчизняному законодавстві бачення проблематики протидії відмиванню доходів, отриманих злочинним шляхом, на основі ризик-орієнтованого підходу визначає низку складових у системі управління ризиками: визначення (виявлення), оцінка (переоцінка) та розуміння ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та/або фінансування розповсюдження зброї масового знищення, а також вжиття відповідних заходів щодо мінімізації таких ризиків залежно від їх рівня.

Водночас і в Законі України «Про страхування» (вступ у дію визначено з 01.01.2024 року) окреслено підходи, які мають враховувати страхові компанії, формуючи систему управління ризиками. Ця система має забезпечувати виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль, звітування щодо та мінімізацію (зниження до контрольованого рівня) всіх суттєвих ризиків діяльності страховика з урахуванням його розміру, складності, обсягів, видів, характеру здійснюваних страхових послуг, організаційної структури

та профілю ризику страхової компанії. Окрім того, визначено й напрями використання системи управління ризиками [9]:

- 1) андеррайтинг та формування технічних резервів;
- 2) управління активами та зобов'язаннями;
- 3) інвестування;
- 4) управління ризиком ліквідності;
- 5) управління ризиком концентрацій;
- 6) управління операційним ризиком;
- 7) перестраховування та інші інструменти зниження ризику.

Отже, вітчизняні страхові компанії особливо увагу мають зосереджувати на ризиковій складовій і, як результат, формувати адекватну систему управління ризиками, що має враховувати специфіку діяльності страховика як суб'єкта ринку фінансових послуг та установлені законодавчі вимоги до такої системи.

До того ж в основу реалізації ризик-орієнтованого підходу для страхових компаній закладено такі принципи [1]:

– пропорційності – регуляторні вимоги та інтенсивність нагляду визначаються на підставі розміру, значущості, складності бізнес-моделі та профілю ризиків страхових компаній;

– перспективного погляду – аналіз діяльності здійснюється з огляду на розуміння бізнес-плану, перспективи діяльності та потенційні ризики компанії;

– раннього виявлення та вчасного реагування – оцінка потенційних ризиків та їх виявлення на ранній стадії для своєчасної подальшої комунікації чи вжиття відповідних заходів;

– професійного судження – оцінка ґрунтується на вмотивованих та обґрунтованих висновках, заснованих на знаннях і досвіді, а також на комплексному та всебічному аналізі інформації;

– правової визначеності – полягає у встановленні чітких та зрозумілих для дотримання вимог через систему законодавчих та нормативно-правових актів, включно з графіками приведення діяльності фінансових установ у відповідність до нових вимог.

На нашу думку, потребує уваги детальніший розгляд запровадження відповідно

до законодавства України ризик-орієнтованого підходу до страхових компаній саме як суб'єктів первинного фінансового моніторингу та формування ризик-орієнтованої системи протидії відмиванню коштів, фінансуванню тероризму та розповсюдження зброї масового знищення. У такій системі мають враховуватись результати Національної та секторальних оцінок ризиків.

У контексті Національної та секторальних оцінок, ризики – це небезпека (загроза, уразливі місця) для страхових компаній бути використаними з метою легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та/або фінансування розповсюдження зброї масового знищення під час надання ними послуг відповідно до характеру їх діяльності. При цьому, вважаємо, необхідно враховувати, що такі ризики:

1) можуть мати або не мати вплив (якщо суб'єкт первинного фінансового моніторингу ефективно використовує механізми протидії);

2) означають можливість небезпеки, що може відбутися в певний час за певних обставин.

У страхових компаніях процес функціонування ризик-орієнтованої системи протидії відмиванню коштів, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення включає такі етапи:

– виявлення ризиків (визначення джерела походження, змісту чи виду ризику);

– встановлення рівня ризику;

– застосування заходів із мінімізації ризиків;

– здійснення моніторингу ризиків;

– оновлення рівня ризиків.

Вважаємо, що визначений законодавством підхід до системи управління ризиками відмиванню коштів, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення є таким, що відповідає вимогам часу. Водночас варто наголосити, що оцінювання ризиків має забезпечити на рівні страхової компанії розуміння способів можливих фінансових зловживань з боку клієнтів та характеру відповідних вразливостей самої компанії. Це не обов'язково має бути складним проце-

сом, але за змістом має відповідати характеру та обсягу діяльності страховика.

Необхідно проводити класифікацію ризиків, які страховик як суб'єкт первинного фінансового моніторингу:

- готовий прийняти;
- може прийняти лише після ухвалення заходів з управління такими ризиками;
- не приймає.

Результати оцінювання ризиків є основою розробки політики та процедур щодо зниження ризиків, які повинні враховувати готовність страховика прийняти певні ризики і встановлювати допустимий рівень ризиків. З аналітичних позицій рівень ризику – це певний ступінь шкали вимірювання ризику легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення, що встановлюється суб'єктом щодо клієнта. В Україні поширена практика застосування таких характеристик відповідних рівнів ризику в сфері фінансового моніторингу:

- низький рівень ризику (вплив такого ризику низький, ймовірність його настання мала, тому зі сторони страхових компаній як суб'єктів первинного фінансового моніторингу не застосовуються посилені заходи належної перевірки клієнтів, не здійснюються дії щодо негайного реагування, спрямовані на мінімізацію ризиків);

- середній рівень ризику (ймовірність настання та вплив такого ризику зростає, вимагає застосування заходів для реагування та моніторингу, зокрема активізації вивчення даних щодо клієнтів);

- високий рівень ризику (ймовірність настання його висока, тому, як результат, страхові компанії застосовують більше ресурсів для реагування, посилені заходи для мінімізації та моніторингу, у тому числі збільшують частоту моніторингу, частіше вживають заходи щодо формування актуальних даних про клієнта чи отримання додаткової інформації).

Водночас у відповідному Положенні НБУ [16] стосовно встановлення критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику при здійс-

ненні діяльності учасниками ринку небанківських фінансових послуг, виділено чотири ступені ризику:

- “1” – низький;
- “2” – середній;
- “3” – високий;
- “4” – критичний.

З одного боку, страхові компанії мають проводити як превентивні заходи, спрямовані на уникнення ризиків у системі фінансового моніторингу, а, з іншого, формувати систему конкретних дій щодо мінімізації ризиків. Заходами із мінімізації відповідних ризиків є:

- впровадження диверсифікованого підходу з отримання дозволу на надання страхових послуг клієнтам;

- забезпечення моніторингу наданих страхових послуг клієнту, що дає змогу своєчасно виявляти відповідність критеріям ризику;

- здійснення заходів належної перевірки клієнта, зокрема, посилені заходи належної перевірки та застосування принципу «знай свого клієнта» включно з отриманням додаткової необхідної інформації для розуміння змісту діяльності клієнта та суті страхових послуг;

- посилення заходів з проведення моніторингу ділових відносин з клієнтом високого рівня ризику;

- регулярне та об'єктивне інформування керівництва страхових компаній про виявлені ризики легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення.

Здійснення моніторингу ризиків передбачає оцінювання ефективності ухвалених рішень та реалізованих заходів щодо управління ризиками. Система моніторингу ризиків допомагає коригувати поточну діяльність страхових компаній згідно із сигналами попередження. Результативність управління ризиками загалом істотно залежить від ефективності системи моніторингу, яка реалізується завдяки інформації, аналітичній діяльності та результатам належної перевірки клієнтів. Така інформація допомагає аналізувати поточну діяльність як з погляду ризикова-

ності, так і щодо прийняття загальних управлінських рішень на рівні кожної окремої страхової компанії. За результатами здійснення моніторингу можливе оновлення оцінки рівня ризику для клієнта страхової компанії, і страховою компанією розробляються нові дії, спрямовані на протидію легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.

Виділяють критерії ризику, пов'язані з клієнтами страхової компанії, географічним розташуванням держави реєстрації клієнта, видом послуг, що клієнт отримує від страхової компанії, способом надання чи каналом отримання послуг.

I. За типом клієнта – це критерії ризику, що характерні правовій формі, структурі власності клієнта, діловій, професійній чи особистій діяльності клієнта та його кінцевим бенефіціарним власникам.

II. Географічні критерії ризику – це критерії ризику, притаманні співпраці між страховою компанією та клієнтом, який пов'язаний із державою, у якій економічні, соціальні, правові чи політичні умови можуть спричинити високий рівень ризику.

III. Критерії ризику за типом послуги притаманні відповідній послугі страхової компанії. Під час розроблення власних критеріїв ризику необхідно урахувати рівень прозорості та складності страхової послуги; потенційну суму коштів (страхової премії, страхового відшкодування), що може бути використана клієнтом за допомогою послуги.

IV. Критерії ризику за каналом постачання послуги (продукту) – це критерії, притаманні каналу постачання страхової послуги.

У своїй моніторинговій діяльності та при розробленні внутрішніх документів страхові компанії мають керуватись також результатами Національної оцінки ризиків, серед яких вагомий вплив мають: високий рівень корупції, високий рівень офшоризації та тінізації національної економіки, прояви тероризму й сепаратизму, неефективне розслідування злочинів, зокрема, неналежне виявлення та санкціонування підозрілих фінансових операцій публічних діячів. Використання такого системного підходу до оцінки ризиків дає змогу

страховій компанії визначитись із власними критеріями та створити ефективну систему управління ризиками.

В Україні страхові компанії мають самостійно забезпечити виявлення, ідентифікацію, оцінку всіх ризиків, притаманних їх діяльності (ризик-профілю СПФМ) та своїм клієнтам (ризик-профілю клієнта). Ризик-профіль страхової компанії визначається такими головними чинниками:

- характером та масштабами діяльності страхової компанії;
- видом клієнтів та їх ризик-профілем;
- страховими послугами та каналами їх продажу;
- географічним розташуванням страхової компанії, географічним розташуванням держави реєстрації клієнтів.

Аналіз ризик профілю страхової компанії передбачає:

- виявлення та оцінку ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення, притаманних діяльності конкретної страхової компанії;
- визначення наявних заходів з управління ризиками для їх зниження (мінімізації). При цьому страхова компанія зобов'язана також враховувати наявність і характер заходів впливу, які були застосовані до неї.
- обґрунтування пріоритетності розроблених критеріїв ризику, ураховуючи можливі наслідки таких ризиків та встановлення їм відповідну питому вагу для здійснення оцінки ризику надалі.

– розробку заходів для підтримання в актуальному стані власного ризик-профілю.

Оцінка ризик-профілю клієнта також має свої особливості. Вони полягають у:

- виявленні та оцінці ризику ділових відносин з клієнтом;
- аналізі наявних заходів з управління ризиками для їх зниження (мінімізації) до прийняттого рівня таких ризиків для страхової компанії;
- здійсненні оцінки ризику клієнта до встановлення ділових відносин;

– застосуванні відповідних заходів для підтримання в актуальному стані (включно зі здійсненням переоцінки рівня ризику) ризик-профілю клієнта під час здійснення заходів щодо актуалізації даних про клієнта або у разі виявлення нових притаманних діловим відносинам з клієнтом критеріїв ризику.

Формування ризик-профілю клієнта та страхової компанії забезпечує структурування доступної інформації про загрози, вразливості та можливі наслідки прояву ризиків. При цьому головна увага в оцінюванні ризику відмивання коштів полягає у виявленні та дослідженні вразливих зон у діяльності страхових компаній, які можуть бути використані злочинцями.

Висновки. Отже, сучасні підходи до функціонування системи фінансового моніторингу передбачають застосування ризик-орієнтова-

них механізмів виявлення підозрілих операцій у діяльності страхових компаній. Така протидія не може бути самостійною ініціативою, а має здійснюватись спільними зусиллями усіх страхових компаній, інших суб'єктів первинного фінансового моніторингу та відповідних органів влади. Необхідною є співпраця між суб'єктами системи фінансового моніторингу, яка базується на інформаційному обміні між цими структурами з приводу порушень та обґрунтуванні системи суттєвих критеріїв ризиків відмивання коштів і фінансування тероризму. Перспективою подальших досліджень має стати обґрунтування теоретико-концептуальних основ формування якісно-скорингового аналітичного інструментарію для оцінки ризиків страхових компаній з боку клієнтів, схильних до відмивання коштів та фінансування тероризму.

Список використаних джерел:

1. Біла книга. Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні. Київ : Національний банк України. 2020. 28 с.
2. Внукова Н. Управління ризиками фінансових установ у сфері фінансового моніторингу. *Наукові записки національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 8. С. 64–68. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19040/1/55983.pdf> (дата звернення: 13.10.2023).
3. Внукова Н. М. Сучасні економіко-правові ризик-орієнтовані засоби регулювання розвитку ринку фінансових послуг. Харків, 2020. 304 с.
4. Воронкова О. Фінансовий моніторинг на ринку цінних паперів України: сучасні реалії та перспективи. *Економічний вісник університету*. 2020. 45. С. 175–184. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=880464> (дата звернення: 26.10.2023).
5. Глущенко О.О. Антилегалізаційний фінансовий моніторинг: ризик-орієнтований підхід. Київ : УБС НБУ, 2014. 386 с.
6. Глущенко О. О. Регуляторна політика стримування нелегального підприємництва : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством»; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2009. 20 с.
7. Гнаткович О. Д., Овчиннікова Т. В., Смолінська С. Д. Фінансовий моніторинг в Україні та напрями його покращення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1271/1225> (дата звернення: 27.10.2023).
8. Закон України “Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення” № 361-IX від 06.12.2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 06.11.2023).
9. Закон України “Про страхування” № 1909-IX від 18.11.2021 (Верховна Рада України). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 30.10.2023).
10. Звіт Державного комітету фінансового моніторингу України за 2006 р. (Державна служба фінансового моніторингу). Офіційний сайт Державної служби фінансового моніторингу. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/zvit_2006_DKFM.pdf (дата звернення: 02.11.2023).
11. Звіт Державного комітету фінансового моніторингу України за 2009 р. (Державна служба фінансового моніторингу). URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/Zvit_DKFM_2009.pdf (дата звернення: 18.10.2023).

12. Підхормний О. М., Глущенко О. О. Нелегальне підприємництво та фінансова система України в умовах глобалізації : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 348 с.
13. Підхормний О., Приймак І., Пономаренко О. Формування парадигми управління ризиками у сфері криптострахування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-50> (дата звернення: 03.11.2023).
14. Постанова Правління Національного банку України «Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18» № 7 від 10.02.2023 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_10022023_7 (дата звернення: 26.10.2023).
15. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження положення про здійснення установами фінансового моніторингу» №107 від 28.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0107500-20#Text> (дата звернення: 31.10.2023).
16. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Положення про встановлення критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від здійснення діяльності учасниками ринку небанківських фінансових послуг, їх суспільну важливість, на підставі яких визначається періодичність проведення планових інспекційних перевірок, та порядок їх застосування» №157 від 11.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0157500-20#Text> (дата звернення: 02.10.2023).
17. Річний звіт Держфінмоніторингу за 2020 рік. URL: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/PublicZvit2020.pdf> (дата звернення: 11.10.2023).
18. Річний звіт Держфінмоніторингу за 2022 рік. URL: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/zvit2022ukr.pdf> (дата звернення: 27.10.2023).
19. Сова О. Місце фінансового моніторингу в системі банківського нагляду. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2020. № 1. С. 56–67. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/87/79> (дата звернення: 19.10.2023).

References:

1. Bilaknyha (2020) Maibutnie rehulivannia rynku strakhuvannia v Ukraini [White book. Future regulation of the insurance market in Ukraine]. Kyiv: Natsionalnyi bank Ukrainy, 28 p. [in Ukrainian]
2. Vnukova N. (2018) Upravlinnia ryzykamy finansovykh ustanov u sferi finansovoho monitorynhu [Risk management of financial institutions in the field of financial monitoring]. *Naukovi zapysky natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika»*, vol. 8. pp. 64–68. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19040/1/55983.pdf> [in Ukrainian]
3. Vnukova N. M. (2020) *Suchasni ekonomiko-pravovi ryzyk-oriietovani zasoby rehulivannia rozvytku rynku finansovykh posluh* [Modern economic and legal risk-oriented means of regulating the development of the financial services market]. Kharkiv, 304 p. [in Ukrainian]
4. Voronkova O. (2020) Finansovy monitorynh na rynku tsinnykh paperiv Ukrainy: suchasni realii ta perspektyvy [Financial monitoring on the securities market of Ukraine: modern realities and prospects]. *Ekonomicnyi visnyk universytetu*, vol. 45, pp. 175–184. Available at: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=880464> [in Ukrainian]
5. Hlushchenko O. O. (2014) *Antylehalizatsiinyi finansovy monitorynh: ryzyk-oriietovanyi pidkhid* [Anti-legalization financial monitoring: a risk-oriented approach]. Kyiv: UBS NBU, 386 p. [in Ukrainian]
6. Hlushchenko O. O. (2009) *Rehuliatorna polityka strymuvannia nelehalnoho pidpriemnytstva* [Regulatory policy of curbing illegal entrepreneurship]: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.03 «Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom»; Lviv. nats. un-t im. I. Franka. Lviv, 20 p. [in Ukrainian]
7. Hnatkovych O. D., Ovchynnikova T. V., Smolinska S. D. (2022) Finansovy monitorynh v Ukraini ta napriamy yoho pokrashchennia [Financial monitoring in Ukraine and directions for its improvement]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 38. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1271/1225> [in Ukrainian]
8. Zakon Ukrainy “Pro zapobihannia ta protydiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, abo finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia” [Law of Ukraine № 361-IX «On the prevention and countermeasures against the legalization (laundering) of proceeds obtained through crime, or the financing of terrorism and the financing of the proliferation of weapons of mass destruction»]. (December, 2019). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> [in Ukrainian]
9. Zakon Ukrainy “Pro strakhuvannia” [Law of Ukraine № 1909-IX «About insurance»] (December, 2021). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> [in Ukrainian]

10. Zvit Derzhavnoho komitetu finansovoho monitorynhu Ukrainy za 2006 r. [Report of the State Financial Monitoring Committee of Ukraine for 2006]. Available at: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/zvit_2006_DKFM.pdf [in Ukrainian]
11. Zvit Derzhavnoho komitetu finansovoho monitorynhu Ukrainy za 2009 r. [Report of the State Financial Monitoring Committee of Ukraine for 2009]. Available at: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/Zvit_DKFM_2009.pdf [in Ukrainian]
12. Pidkhomnyi O. M., Hlushchenko O. O. (2011) *Nelehalne pidpriemnytstvo ta finansova systema Ukrainy v umovakh hlobalizatsii*: monohrafiia [Illegal entrepreneurship and the financial system of Ukraine in the conditions of globalization]. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 348 p. [in Ukrainian]
13. Pidkhomnyi O., Pryimak I., Ponomarenko O. (2021) Formuvannia paradyhmy upravlinnia ryzykamy u sferi kryptostrakhuvannia [Formation of a risk management paradigm in the field of cryptoinsurance]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-50> [in Ukrainian]
14. Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy « Pro vnesennia zmin do postanovy Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 24 liutoho 2022 roku № 18» [Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine № 7 «On making changes to the resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated February 24 № 18»] (February, 2023). Available at: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_10022023_7 [in Ukrainian]
15. Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy «Pro zatverdzhennia polozhennia pro zdiisnennia ustanovamy finansovoho monitorynhu» [Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 107 «On the approval of the regulations on implementation of financial monitoring by institutions»] (July, 2020). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0107500-20#Text> [in Ukrainian]
16. Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vstanovlennia kryteriiv, za yakymy otsiniuietsia stupin ryzyku vid zdiisnennia diialnosti uchasnykamy rynku nebankivskykh finansovykh posluh, yikh suspilnu vazhlyvist, na pidstavi yakykh vyznachaietsia periodychnist provedennia planovykh inspektsiinykh perevirok, ta poriadok yikh zastosuvannia» [Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 157 «On the approval of the Regulation on the establishment of criteria by which the degree of risk from the activities of non-bank financial services market participants is assessed, their social importance, on the basis of which the periodicity of scheduled inspections is determined, and the procedure for their application»] (December, 2020). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0157500-20#Text> [in Ukrainian]
17. Richnyi zvit Derzhfinmonitorynhu za 2020 rik [Annual report of the State Financial Monitoring Service for 2020]. Available at: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/PublicZvit2020.pdf> [in Ukrainian]
18. Richnyi zvit Derzhfinmonitorynhu za 2022 rik. [Annual report of the State Financial Monitoring Service for 2022]. Available at: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/zvit2022ukr.pdf> [in Ukrainian]
19. Sova O. (2020) Mistse finansovoho monitorynhu v systemi bankivskoho nahliadu [The place of financial monitoring in the banking supervision system]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, vol. 1. pp. 56–57. Available at: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/87/79> [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 10.11.2023

ЗМІСТ

Висоцька І. Б., Нагірна О. В. РОЛЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У СИСТЕМІ ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ТА ВІДМИВАННЯ ДОХОДІВ, ОДЕРЖАНИХ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ.....	3
Гобела В. В., Леськів Г. З., Фляк В. М. МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
Горбан І. М., Скиба В. В. СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	21
Копитко М. І., Вінічук М. В. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	26
Марушко Н. С. ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ПРОТИДІЇ ШАХРАЙСТВА: ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ.....	36
Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ: ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ.....	45
Сватюк О. Р. УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ПРОЄКТУВАННЯ ТА ОРГАНІЗУВАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА.....	55
Франчук В. І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	63
Шевченко Н. В. ВПЛИВ ВІЙНИ НА РІВЕНЬ ВАЛЮТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ.....	74
Яворська Т. В., Ревак І. О., Підхомний О. М. РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ.....	82

CONTENTS

Vysotska Inna, Nahirna Oksana THE ROLE OF BANKING INSTITUTIONS IN THE SYSTEM OF ANTI-LAUNDERING AND LAUNDERING OF INCOME OBTAINED BY CRIMINAL WAYS.....	3
Hobela Volodymyr, Leskiv Halyna, Fliak Vitalii THEORETICAL MODELING OF THE RISK-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM.....	11
Gorban Iryna, Skyba Volodymyr THE ESSENCE OF FINANCIAL MONITORING IN THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM.....	21
Kopytko Marta, Vinichuk Mariia ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENERGY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE KNOWLEDGE ECONOMY AND INTELLECTUALIZATION OF MANAGEMENT.....	26
Marushko Nadiia INTERNAL CONTROL AT ENTERPRISES IN THE ANTI-FRAUD SYSTEM: DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL MODE.....	36
Mykhalitska Nataliya, Yatsyk Maryana DEVELOPMENT OF SMALL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE DURING THE PERIOD OF MARTIAL LAW: INSTRUMENTS OF FINANCIAL AND PERSONNEL SECURITY.....	45
Svatiuk Oksana MANAGEMENT PRINCIPLES OF DESIGNING AND ORGANIZING THE DIGITALIZATION OF THE MANAGER'S WORKPLACE.....	55
Franchuk Vasyl THEORETICAL, METHODOLOGICAL AND MANAGERIAL PRINCIPLES OF SECURITY ENVIRONMENT DEVELOPMENT.....	63
Shevchenko Nataliia THE IMPACT OF THE WAR ON THE LEVEL OF CURRENCY REGULATION IN UKRAINE.....	74
Yavorska Tatyana, Revak Iryna, Pidkhomnyi Oleg RISK-BASED APPROACH IN THE INSURANCE COMPANIES OF UKRAINE FINANCIAL MONITORING SYSTEM.....	82