

ISSN 2311-844X

НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО
ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Серія економічна

Випуск 1



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

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, 2025. Вип. 1. 64 с.

Виходить двічі на рік.

Засновник – Львівський державний університет внутрішніх справ.

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1191 від 11.04.2024 року.

Ідентифікатор медіа: R30-04393

Рекомендовано Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
до друку та поширення в електронних сервісах ЛьвДУВС (протокол від 25.06.2025 р. № 17)

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-Марченко 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 справ

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, 2025
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2025

УДК 338.439

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-1>**Благу́та Яросла́в Миха́йлович**

аспірант,

Львівський державний університет внутрішніх справ

вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1339-8665>**Кіна́рьов Ві́ктор Анато́лійович**

аспірант,

Львівський державний університет внутрішніх справ

вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5452-1537>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ЧЕРЕЗ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ВОЄННИЙ ЧАС: ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС СПІВПРАЦІ В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Структура статті передбачатиме поглиблений огляд літератури, виокремлення ключових методів, висвітлення мети й завдань дослідження, представлення ключових результатів й узагальнення у вигляді висновків. Огляд літератури показав, що низка теорій і концепцій в контексті врахування специфіки здійснення державно-приватного партнерства у сфері забезпечення продовольчої безпеки в умовах сьогодення, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Таким чином, ми ставимо за мету охарактеризувати особливості державно-приватного партнерства у сфері забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного часу. Об'єктом дослідження є держава та приватний сектор як партнери у сфері забезпечення продовольчої безпеки України. Ключовим завданням є визначити напрямки підвищення ефективності державно-приватного партнерства у сфері забезпечення продовольчої безпеки в умовах сьогодення. Виокремлено основні переваги сторін державно-приватного партнерства у сфері забезпечення продовольчої безпеки. Доведено, що забезпечення продовольчої безпеки через державно-приватне партнерство закладає фундамент для успішного відновлення після завершення воєнного стану. Інфраструктура, створена для розв'язання нагальних потреб, може слугувати міцною основою для подальшого економічного зростання. Встановлено, що безпековий розвиток полягає не лише в силовому захисті, а й у створенні надійних внутрішніх систем постачання, що здатні витримувати будь-які випробування. Визначено перелік найбільш суттєвих факторів гальмування реалізації державно-приватного партнерства у сфері забезпечення продовольчої безпеки. Доведено, що державно-приватна взаємодія в сфері забезпечення продовольчих ресурсів не просто бажана, а життєво необхідна, адже відповідає викликам сучасного світу й утверджує довгостроковий безпековий розвиток. Представлено авторське бачення напрямків удосконалення й рекомендації. Доведено, що безпековий розвиток країни напряму залежить від того, чи зможуть українські виробники вчасно і в достатніх обсягах забезпечувати критично важливі харчові продукти.

Ключові слова: безпека, продовольча безпека, безпековий потенціал, державно-приватне партнерство, безпековий розвиток, система управління, діяльність підприємств, безпекове середовище, зовнішнє середовище.

Blahuta Yaroslav, Kinarov Viktor

Lviv State University of Internal Affairs

ENSURING FOOD SECURITY THROUGH PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN WARTIME: PRINCIPLES OF MANAGEMENT DURING COOPERATION IN A CHANGING SECURITY ENVIRONMENT

Abstract. The structure of the article will include an in-depth review of literature, identification of key methods, presentation of the purpose and objectives of the research, presentation of key results, and a summary in the form of

conclusions. The literature review has shown that many theories and concepts in the context of taking into account the specifics of implementing public-private partnerships in the field of food security under current conditions remain not fully explored, which has prompted the choice of this topic and its contemporary relevance. Thus, our goal is to characterize the features of public-private partnership in the field of food security during wartime. The research object is the state and private sector as partners in the field of Ukraine's food security. The key task is to identify ways to improve the effectiveness of public-private partnership in the field of food security under current conditions. The main advantages of parties in the public-private partnership in the field of food security have been identified. It has been proven that ensuring food security through public-private partnership lays the foundation for successful recovery after the end of martial law. The infrastructure created to address urgent needs can serve as a solid foundation for further economic growth. It has been established that security development involves not only military protection but also the creation of reliable internal supply systems capable of withstanding any challenges. A list of the most significant factors impeding the implementation of public-private partnerships in the field of food security has been determined. It has been proven that public-private interaction in the field of food resource security is not just desirable but vitally necessary, as it meets the challenges of the modern world and affirms long-term security development. The author's vision of directions for improvement and recommendations is presented. It has been proven that the country's secure development directly depends on whether Ukrainian producers can provide critically important food products on time and in sufficient quantities.

Keywords: security, food security, security potential, public-private partnership, security development, management system, enterprise activity, security environment, external environment.

Вступ. Забезпечення продовольчої безпеки через державно-приватне партнерство у період, коли триває воєнний стан, постає як надважливий фактор для збереження стійкості держави та її громадян. Питання продуктів харчування під час воєнних дій набуває критичної актуальності, адже саме воно впливає на життєздатність населення та загальний безпековий розвиток країни. Незважаючи на ризики, які виникають у безпековому середовищі, що стає мінливим та непередбачуваним, необхідно формувати системні механізми співпраці між державою та приватним сектором, аби сприяти ефективному розподілу ресурсів і мінімізації втрат. У контексті сучасних викликів, що постали перед Україною після повномасштабного вторгнення, продовольча безпека вийшла на перший план як питання, від якого залежить здатність суспільства вистояти й організувати належне функціонування ключових сфер життя. Вважаємо, що такого роду співпраця не лише покликана відповідати на виклики воєнного стану, а й закладає підвалини для майбутнього відновлення, оскільки постійні зміни в безпековому середовищі вимагають гнучких і водночас надійних механізмів управління. Оскільки під час воєнних дій посилюється дестабілізація різних секторів економіки, саме партнерська взаємодія державних структур та приватних гравців допомагає забезпечити без-

перервність виробництва та постачання харчових продуктів. Завдяки цьому зміцнюється суспільна довіра, що є одним із невід'ємних чинників стійкості, і, водночас, створюється передумова для розширення потенціалу, яким країна володіє у сфері постачання харчових товарів.

Структура статті передбачатиме поглиблений огляд літератури, виокремлення ключових методів, висвітлення мети й завдань дослідження, представлення ключових результатів й узагальнення у вигляді висновків.

Матеріали та методи. Слід зазначити, що найбільш вагомі положення висвітлення проблем забезпечення продовольчої безпеки були аналізовані в наукових працях таких дослідників, як М. Єрмошенко, З. Живко, Я. Жаліло, Ф. Журавка, С. Ілляшенко, О. Кириченко, Ю. Кім, О. Костюк, Г. Козаченко, Т. Коупленд (Т. Copeland), Т. Кузенко, О. Литовченко, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, В. Мартинюк, О. Мельников, О. Пластун, В. Пономарьов, М. Погосова, Н. Пойда-Носик, В. Прохорова, Є. Палига, О. Полтініна, О. Пономаренко, А. Штангрет та інші. До прикладу, стан продовольчої безпеки України під час війни висвітлюється в роботі Н.С. Іванюк і А.А. Шевченко [1], які аналізують наслідки воєнного стану на продовольчу безпеку, акцентуючи на викликах і реагуванні на них. Економічні аспекти ринку

зерна розглядаються О.П. Петренко [2], який вважає фінансово-економічний аналіз ринку зерна ключовою передумовою для забезпечення продовольчої безпеки. Вплив пандемії на продовольчу безпеку досліджує О.О. Сурілова [3], аналізуючи як глобальні здоров'я кризи впливають на продовольчі системи та їх стійкість. Основні складові економічної безпеки держави в контексті продовольчої безпеки обговорюються М.І. Копитком і Д.А. Заверухою [4], підкреслюючи необхідність міцної економічної основи. Глобальні виклики для продовольчої безпеки під час війни висвітлюються в роботі Т.С. Шабатури та Н.В. Цимбал [5], які розглядають український та світовий контексти. Проблеми та перспективи в умовах воєнного стану аналізуються Н.Г. Клименком [6], який описує поточний стан та можливі стратегії покращення продовольчої безпеки. Заходи щодо зменшення втрат харчових продуктів в Україні розглядаються О. Котиковою, М. Бабич та Т. Олійник [7], які пропонують стратегії для оптимізації харчових ресурсів. Інституціональне забезпечення продовольчої системи в кризових умовах вивчається Я.М. Гадзалом та іншими [8], де аналізується важливість стійких інституцій для забезпечення продовольчої безпеки. Стан та перспективи продовольчої безпеки в умовах військової агресії описують Л. Артеменко та співавтори [9], підкреслюючи важливість державно-приватного партнерства для відновлення та підтримки продовольчої безпеки.

Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і

концепцій в контексті врахування специфіки здійснення державно-приватного партнерства у сфері забезпечення продовольчої безпеки в умовах сьогодення, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Таким чином, ми ставимо за мету охарактеризувати особливості державно-приватного партнерства у сфері забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного часу. Об'єктом дослідження є держава та приватний сектор як партнери у сфері забезпечення продовольчої безпеки України.

В контексті досягнення поставленої мети, нами було використано ряд методів представлених на табл. 1.

Ключовим завданням є визначити напрямки підвищення ефективності державно-приватного партнерства у сфері забезпечення продовольчої безпеки в умовах сьогодення.

Результати. Після повномасштабного вторгнення Україна зіштовхнулася зі значними викликами, що безпосередньо вплинули на продовольчу безпеку. Логістичні шляхи постачання ресурсів були частково заблоковані, у певних регіонах ускладнився доступ до сировини, а загострення воєнного стану призвело до переривання звичних ланцюгів поставок у чутливих галузях. Ці фактори посилили тривоги серед населення, сформувавши обґрунтований страх перед можливим дефіцитом продовольства. Безпековий розвиток країни напряму залежить від того, чи зможуть українські виробники вчасно і в достатніх обсягах забезпечувати критично важливі харчові продукти. Разом із

Таблиця 1

Методологія дослідження

Методи	Характеристика
індукції та дедукції, порівняння і систематизації	для визначення сутності державно-приватного партнерства
синтезу і аналізу	для доведення суттєвості впливу мінливості зовнішнього середовища на забезпечення продовольчої безпеки
морфологічного аналізу	для групування ключових засад здійснення державно-приватного партнерства у сфері забезпечення продовольчої безпеки
графічний та табличний	для якісного подання результатів дослідження
абстрактно-логічний	для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження

Джерело: систематизовано авторами

цим, у безпековому середовищі зросла роль стратегічних резервів, які тепер доводиться розподіляти з урахуванням регіональних особливостей та динаміки бойових дій. Усе це змусило керівні структури працювати над оперативними рішеннями, аби втримати функціональність продовольчої сфери. Однією з ключових змін стало те, що гравці приватного сектору почали активно долучатися до формування резервів, поставляти продукцію для гуманітарних цілей і напрацьовувати нові схеми співпраці із державними установами. Водночас на тлі постійних загроз зросла необхідність чіткої координації дій, аби не допустити штучних коливань цін та навмисного створення дефіциту. Таким чином, продовольча безпека зазнала відчутних трансформацій, які спонукали українську сторону переглянути та посилити механізми забезпечення стабільності (рис. 1).

У мінливому зовнішньому безпековому середовищі, яке сьогодні нажалі, формується під впливом воєнного стану, державне управління не може повноцінно гарантувати продовольчу безпеку без залучення ділових суб'єктів. Партнерство у цій сфері передбачає, що державні структури визначають стратегічні пріоритети, створюють сприятливі умови та регулюють критичні питання, тоді як приватні виробники, постачальники та

переробники продуктів харчування беруть на себе зобов'язання щодо постійного та безперебійного функціонування виробничого процесу [9–11]. Завдяки такому розподілу ролей формується синергетичний ефект, що дозволяє ефективніше реагувати на критичні виклики. У період війни саме взаємодія держави з підприємцями стає ключем до того, щоб швидко модернізувати матеріально-технічну базу, збільшувати обсяги виробництва та раціонально використовувати наявні ресурси. Крім того, спільні ініціативи сприяють запровадженню технологій з метою мінімізації втрат продукції, оптимізації логістики та зниження ризиків у ланцюгах постачання. Усе це разом дає підґрунтя для стабілізації продуктових ринків, коли безпекове середовище залишається мінливим і непередбачуваним. Важливо, що це партнерство не є одностороннім: воно потребує конструктивного діалогу, чітких зобов'язань і спільного бачення, яке ставить на перший план життєві інтереси суспільства та довгостроковий безпековий розвиток.

Для держави така взаємодія є дієвим інструментом підтримки економічної й соціальної стабільності, адже стратегічна мета полягає у забезпеченні громадян необхідними харчовими продуктами у будь-яких умовах [12–14]. У періоди, коли воєнний

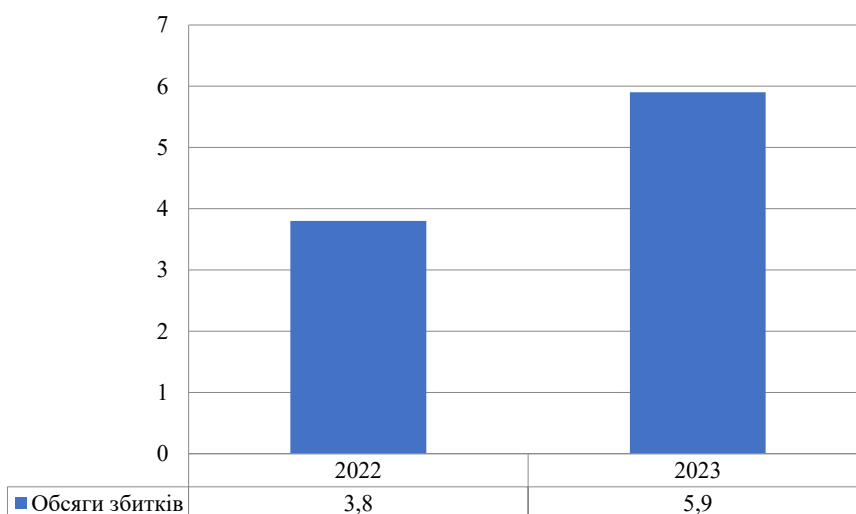


Рис. 1. Обсяги збитків, що зазначала харчова промисловість та система постачання продовольства в Україні за роки війни, млрд грн

Джерело: сформовано авторами за даними джерела [15]

стан обмежує можливості державних структур оперативно реагувати на всі потреби, присутність відповідального приватного сектора допомагає розподілити навантаження. Наслідком цього стають ширші можливості для держави: по-перше, зростає оперативність реагування на кризові ситуації у виробництві та збуті, адже приватні гравці можуть гнучко переналаштовувати свої виробничі лінії й адаптуватися до потреб ринку та суспільства. Зворотний бік партнерства не менш важливий, адже приватний сектор також має низку переваг від співпраці з державою в умовах воєнного стану. По-перше, така співпраця дає доступ до захисних, регуляторних та фінансових інструментів, що допомагають утримувати виробництво та збут на мінімально необхідному рівні, навіть коли безпечове середовище стає непередбачуваним. По-друге, наявність державної підтримки часто означає пріоритетне забезпечення критичними ресурсами: енергоресурсами, засобами логістичного сприяння, спеціалізованим транспортом тощо (табл. 2).

Управління державно-приватним партнерством в контексті продовольчої безпеки вимагає чітко окреслених принципів, що враховують специфіку воєнного стану. Відтак, сама прозорість дій є критичною, адже довіра між сторонами співпраці формується на основі відкритого обміну інформацією про плани

виробництва, постачання та можливі ризики, які виникають у безпечовому середовищі. По-друге, надзвичайна важливість належить механізмам контролю і нагляду, що мають виявляти неналежні практики та сприяти формуванню спільних стандартів якості харчових продуктів. Коли воєнний стан ускладнює комунікацію, технічну логістику та координацію, все це набуває особливої актуальності. Слід визначити чітку систему мотивацій та преференцій: для того щоб приватні суб'єкти відгукувалися на заклики держави, необхідно створювати вигідні умови, які компенсують підвищені ризики виробництва. Це можуть бути податкові пільги, пільгові кредити чи державні гарантії на збереження ринків збуту.

Щоб державно-приватне партнерство стало стійким джерелом продовольчої безпеки, необхідно врахувати низку факторів, котрі впливають на його успішність. Передусім це здатність усіх учасників швидко адаптуватися до змін у безпечовому середовищі. Зважаючи на мінливість воєнного стану, що може одночасно передбачати нестабільність логістичних маршрутів, кадрові втрати, брак палива та інші перешкоди, здатність оперативно перебудовувати виробничі процеси та скеровувати додаткові ресурси стає визначальною. До того ж є ризики, пов'язані з дублюванням зусиль або з нераціональним

Таблиця 2

Основні переваги сторін державно-приватного партнерства у сфері забезпечення продовольчої безпеки

Держава як сторона партнерства	Підприємства як сторона партнерства
Держава може оптимізувати використання наявних ресурсів завдяки залученню приватного сектору, що сприяє більш ефективному розподілу продовольчих засобів	Приватні підприємства отримують доступ до фінансових ресурсів, податкових пільг та інших форм державної підтримки, що сприяє їх стабільності та розвитку
Співпраця з приватними компаніями дозволяє державі впроваджувати новітні технології у виробництві та логістиці, покращуючи якість та доступність продуктів харчування	Співпраця з державними структурами відкриває нові можливості для збуту продукції, особливо у кризових ситуаціях, забезпечуючи стабільний попит
Забезпечення стабільного постачання продовольства через партнерство сприяє зміцненню безпечового розвитку країни, особливо в умовах воєнного стану	Участь у державних ініціативах з забезпечення продовольчої безпеки підвищує репутацію компаній серед споживачів та інших бізнес-партнерів
Спільні ініціативи створюють робочі місця та сприяють економічному зростанню, що позитивно впливає на загальне благополуччя населення	Спільні проекти з державою стимулюють впровадження нових технологій та оптимізацію виробничих процесів, що підвищує конкурентоспроможність приватних підприємств на ринку

Джерело: сформовано авторами

розподілом державних коштів, якщо система координації та пріоритизації завдань не налаштована належним чином. Важливою є також боротьба з потенційними зловживаннями, коли певні суб'єкти можуть скористатися непередбачуваністю воєнного періоду для власного збагачення (рис. 2).

Серед інших ризиків – брак єдиного бачення, коли довгострокова стратегія держави та короткострокова вигода приватних гравців не знаходять спільної точки дотику. Крім того, залишається питання безпеки персоналу: коли підприємства не можуть забезпечити мінімально гарантоване захистом середовище для своїх працівників, ефективність виробництва різко падає. Все це вимагає виваженого планування, чіткої комунікації та постійної оцінки ризиків, аби партнерство залишалось взаємовигідним та відповідало вимогам воєнного часу.

Висновки. Отже, забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану не може бути вирішене виключно зусиллями держави

або лише приватними інвесторами. Безпекове середовище, що постійно зазнає загроз і змін, потребує об'єднання зусиль, які спираються на принципи взаємодовіри, відкритості та конкретної відповідальності за результати. Державна сторона, регулюючи законодавство та створюючи сприятливу базу для діяльності, може розв'язати низку структурних проблем, з якими стикається продовольча сфера у критичних ситуаціях. Приватний сектор, у свою чергу, має необхідні ресурси, експертизу та здатність до швидких операційних рішень, що надважливо в періоди, коли логістичні маршрути перебувають під загрозою, а виробництво потребує термінової перебудови (табл. 3).

На нашу думку, саме спільні зусилля дозволяють обом сторонам не лише долати труднощі воєнного періоду, а й закласти основи для якісного післявоєнного відновлення, коли обсяги виробництва можуть бути суттєво збільшені, а ринки – диверсифіковані. Унаслідок цього партнерства суспільство



Рис. 2. Перелік найбільш суттєвих факторів гальмування реалізації державно-приватного партнерства у сфері забезпечення продовольчої безпеки

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

Ключові напрямки удосконалення й рекомендацій

Напрямки	Характеристика
Посилення регуляторної бази та координації	Рекомендується розробити комплексний пакет законодавчих актів, що охоплюватиме питання моніторингу якості, розподілу державних субсидій та механізми контролю за використанням ресурсів. Також слід створити координаційну раду, що оперативно узгоджуватиме дії державних структур і приватних суб'єктів у сфері постачання та розподілу харчових продуктів
Модернізація логістики та інфраструктури	З огляду на складність безпекового середовища, необхідно вдосконалювати транспортну інфраструктуру, запроваджувати новітні технології для зберігання й переробки сировини, а також зміцнювати електронні платформи, які спрощують обмін інформацією між ключовими учасниками процесу виробництва та постачання продовольства
Розширення програм соціальної та інвестиційної підтримки	Варто запроваджувати цільові стимули, зокрема податкові пільги або фінансові гарантії для приватних виробників, які беруть участь у державних ініціативах. Одночасно слід посилювати соціальний захист працівників, пропонуючи їм страхування життя та здоров'я, освітні програми та додаткові гарантії у складний воєнний період

Джерело: сформовано авторами

отримує гарантії продовольчої стабільності, а економіка – нові рушійні сили, що зміцнюють національну безпеку. Саме тому державно-приватна взаємодія в сфері забезпечення

продовольчих ресурсів не просто бажана, а життєво необхідна, адже відповідає викликам сучасного світу й утворює довгостроковий безпековий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Іванюк Н.С., Шевченко А.А. Продовольча безпека України в умовах воєнного стану Міжнародна науково-практична конференція «Браславські читання». *Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри*. Одеський державний аграрний університет, (м. Одеса, 01 листопада 2023 р). С. 144–145.
2. Петренко О.П. Фінансово-економічний аналіз ринку зерна як передумова продовольчої безпеки України. *Modern Economics*. 2019. № 13. С. 207–212.
3. Сурілова О.О. Продовольча безпека в умовах пандемії. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. МОН України, НУ «ОЮА». Одеса : «Гельветика», 2021. Т. 28. С. 117–123.
4. Копитко М.І., Заверуха Д.А. Характеристика основних складових забезпечення економічної безпеки держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С. 155–160.
5. Шабатура Т.С., Цимбал Н.В. Продовольча безпека України та світу в умовах війни. Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів: матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (Кременчук, 15–16 листопада 2022 року). Кременчук : КрНУ, 2022. С. 413–416.
6. Клименко Н.Г. Забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану: стан, проблеми, перспективи. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 30. С. 128–132.
7. Котикова О., Бабич М., Олійник Т. Заходи щодо скорочення втрат продовольства та харчових відходів в Україні. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. V. 6. № 4. Р. 144–167.
8. Гадзало Я.М., Ібатуллін І.І., Лузан Ю.Я. Інституціональне забезпечення функціонування продовольчої системи України в сучасних кризових умовах. *Вісник аграрної науки*. 2022. № 8. С. 5–15.
9. Артеменко Л., Мариненко Н., Крамар І., Гац Л. Продовольча безпека України в умовах військової агресії: стан та перспективи. *Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал)*. 2023. Вип. 1 (28). С. 115–128.
10. Немченко В.В. Продовольча безпека України. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. Том 2. № 4 (70). С. 179–183.
11. Копитко М.І. Чинники системи гарантування економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Науковий журнал. Луганськ, 2011. № 3 (157). Ч. 2. С. 122–125.
12. Бабич М.М. Проблеми забезпечення продовольчої безпеки в Україні. *Агросвіт*. 2017. № 3. С. 32–39.
13. Живко З.Б., Даниленко Н.Б., Стадник М.Є. Продовольча безпека України: теоретико-аналітичний огляд. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). № 6. С. 15–23.

14. Залізничук В.П. Оцінка індикаторів продовольчої безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 128–133.

15. Activities of the enterprises (2024). State Statistics Service of Ukraine : web-site. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.01.2025)

References:

1. Ivaniuk N. S., Shevchenko A. A. (2023) Prodovolcha bezpeka Ukrainy v umovakh viinnoho stanu [Food security of Ukraine in conditions of martial law]. *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Braslav Readings. Economy of the 21st Century: National and Global Dimensions,"* hosted by Odesa State Agrarian University, Odesa, November 1. Pp. 144–145. [in Ukrainian]

2. Petrenko O. P. (2019) Finansovo-ekonomichniy analiz rynku zerna yak peredumova prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Financial-economic analysis of the grain market as a prerequisite for food security of Ukraine]. *Modern Economics*. No. 13. Pp. 207–212. [in Ukrainian]

3. Surilova O. O. (2021) Prodovolcha bezpeka v umovakh pandemii [Food security in pandemic conditions]. *Scientific Works of the National University "Odesa Law Academy"*. Ministry of Education and Science of Ukraine, NU "OLA", Odesa: Helvetyka. Vol. 28. Pp. 117–123. [in Ukrainian]

4. Kopytko M. I., Zaverukha D. A. (2021) Kharakterystyka osnovnykh skladovykh zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Characteristics of the main components of the economic security of the state]. *Scholarly Notes of KROK University*. No. 3 (63). Pp. 155–160. [in Ukrainian]

5. Shabatura T. S., Tsymbal N. V. (2022) Prodovolcha bezpeka Ukrainy ta svitu v umovakh viiny [Food security of Ukraine and the world in conditions of war]. Materials of the VII International Scientific and Practical Internet Conference "Innovative Modernization of Ukraine's Economy in the Context of European Integration Processes," Kremenichuk, Kremenichuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, November 15–16. Pp. 413–416. [in Ukrainian]

6. Klymenko N. G. (2022) Zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v umovakh viinnoho stanu: stan, problemy, perspektyvy [Ensuring food security in conditions of martial law: status, problems, perspectives]. *Public Administration and Administration in Ukraine*. No. 30. Pp. 128–132. [in Ukrainian]

7. Kotykova O., Babych M., Oliinyk T. (2020) Zakhody shchodo skorochennia vtrat prodovolstva ta kharchovykh vidkhodiv v Ukraini [Measures to reduce food losses and food waste in Ukraine]. *Agricultural and Resource Economics*. Vol. 6, No. 4. Pp. 144–167. [in Ukrainian]

8. Gadzalo Ya. M., Ibatullin I. I., Luzan Yu. Ya. (2022) Instytutsiine zabezpechennia funktsionuvannia prodovolchoi systemy Ukrainy v suchasnykh kryzovykh umovakh [Institutional provision of the functioning of Ukraine's food system in current crisis conditions]. *Bulletin of Agrarian Science*. No. 8. Pp. 5–15. [in Ukrainian]

9. Artemenko L., Marinenko N., Kramar I., Hats L. (2023) Prodovolcha bezpeka Ukrainy v umovakh viiskovoi ahresii: stan ta perspektyvy [Food security of Ukraine in conditions of military aggression: status and perspectives]. *Socio-Economic Problems and the State (online journal)*. Issue 1 (28). Pp. 115–128. [in Ukrainian]

10. Nemchenko V. V. (2012) Prodovolcha bezpeka Ukrainy [Food security of Ukraine]. *Collection of Scientific Works VNAU*. Vol. 2, No. 4 (70). Pp. 179–183. [in Ukrainian]

11. Kopytko M. I. (2011) Chynnyky systemy harantuvannia ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia [Factors of the system of guaranteeing economic security of business entities]. *Bulletin of the East Ukrainian National University named after V. Dal. Scientific Journal*. Luhansk. No. 3 (157), Part 2. Pp. 122–125. [in Ukrainian]

12. Babych M. M. (2017) Problemy zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v Ukraini [Problems of ensuring food security in Ukraine]. *Agrosvit*. No. 3. Pp. 32–39. [in Ukrainian]

13. Zhivko Z. B., Danilenko N. B., Stadnyk M. Ye. (2019) Prodovolcha bezpeka Ukrainy: teoretyko-analitychnyi ohliad [Food security of Ukraine: theoretical-analytical review]. *Scholarly Notes of TNU named after V.I. Vernadsky*. Vol. 30 (69), No. 6. Pp. 15–23. [in Ukrainian]

14. Zalizniuk V. P. (2020) Otsinka indyikatoriv prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Assessment of indicators of food security of Ukraine]. *Investments: Practice and Experience*. No. 2. Pp. 128–133. [in Ukrainian]

15. Activities of the enterprises (2024). State Statistics Service of Ukraine : web-site. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 02.01.2025).

Стаття надійшла до редакції 04.02.2025

УДК 336:225

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-2>**Висоцька Інна Борисівна**

кандидат економічних наук, доцент,
заступник начальника відділу організації
освітнього процесу, завідувач відділення
планування та організації навчання,
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 кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2369-7117>

Папірник Соломія Сергіївна

здобувач вищої освіти,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна

ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Анотація. У статті проведена оцінка розмірів тіньової економіки та розроблено пропозиції щодо вдосконалення податкового регулювання з метою зниження її обсягів. Тіньова економіка становить загрозу для економічної безпеки країни, знижує рівень податкових надходжень та спотворює умови для чесної конкуренції. Аналіз показав важливість посилення податкового регулювання, що є необхідним кроком для детінізації економіки. Досліджено, що поточна система податкового регулювання в Україні не повністю відповідає сучасним вимогам і потребує суттєвих змін та вдосконалення. Таким чином, актуальність цієї теми полягає у необхідності підвищення ефективності податкового регулювання як важливої складової комплексної стратегії детінізації економіки України. Небезпека тіньової економіки виявляється через її шкідливі наслідки, зокрема, у зниженні доходів державного та місцевих бюджетів, що ускладнює покриття державних витрат. Це призводить до збільшення податкового тиску на легальний бізнес, створюючи нерівні умови для підприємницької діяльності через корупційні практики та хабарництво, підриває довіру до влади і сприяє посиленню фінансових можливостей кримінальних угруповань. Боротьба з тіньовою економікою неможлива без реалізації ефективних податкових заходів. До основних кроків, які можна впровадити на поточному етапі, належать: посилення контролю та вдосконалення правової структури для зменшення тіньових явищ; покращення ефективності моніторингових процесів; зміцнення співпраці між Державною службою фінансового моніторингу України, іншими національними органами контролю, правоохоронними агентствами та основними суб'єктами фінансового нагляду; розширення міжнародного партнерства у боротьбі з тіньовою економікою; вдосконалення професійної підготовки спеціалістів, що займаються цією проблемою. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування теоретичних висновків цієї статті в роботі державних органів. Це сприятиме розробці та впровадженню нової податкової політики, спрямованої на значне зниження рівня тіньової економіки та корупції.

Ключові слова: податкове регулювання, тіньова економіка, корупція, ухилення від сплати податків, податкова політика, податкові надходження, податковий борг.

Vysotska Inna, Nahirna Oksana, Papirnyk Solomia
Lviv State University of Internal Affairs

TAX REGULATION AS A TOOL FOR COMBATING THE SHADOW ECONOMY

Abstract. *The article evaluates the scale of the shadow economy and develops proposals to improve tax regulation aimed at reducing its scope. The shadow economy poses a threat to the economic security of the country, reduces the level of tax revenues, and distorts fair competition conditions. The analysis highlights the importance of strengthening tax regulation as a necessary step toward economic formalization. It was found that the current tax regulation system in Ukraine does not fully meet modern requirements and requires significant changes and improvements. Therefore, the relevance of this topic lies in the need to enhance the efficiency of tax regulation as an essential component of a comprehensive strategy for formalizing Ukraine's economy. The dangers of the shadow economy manifest through its harmful consequences, particularly the reduction of revenues to state and local budgets, complicating the coverage of public expenditures. This leads to increased tax pressure on legal businesses, creating unequal conditions for entrepreneurial activity due to corrupt practices and bribery, undermining trust in the authorities, and enhancing the financial capabilities of criminal groups. Combating the shadow economy is impossible without the implementation of effective tax measures. Key steps that can be introduced at the current stage include strengthening control and improving the legal framework to reduce shadow activities; enhancing the efficiency of monitoring processes; fostering cooperation between the State Financial Monitoring Service of Ukraine, other national supervisory bodies, law enforcement agencies, and major financial oversight entities; expanding international partnerships in combating the shadow economy; and improving the professional training of specialists dealing with this issue. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the theoretical conclusions of this article in the work of government agencies. This will contribute to the development and implementation of a new tax policy aimed at significantly reducing the level of the shadow economy and corruption.*

Key words: *tax regulation, shadow economy, corruption, tax evasion, tax policy, tax revenues, tax debt.*

Вступ. Повномасштабне вторгнення суттєво впливає на різні аспекти функціонування держави. В економічній сфері спостерігається стан фінансово-економічної нестабільності. Одним із основних наслідків війни є загострення кризи у сфері державних фінансів, що викликано скороченням економічної бази бюджету через окупацію ключових промислових регіонів, руйнування підприємств і масову міграцію населення. Це призвело до значного зростання державних видатків, які майже подвоїлися. У таких обставинах держава змушена застосовувати адаптивну податкову політику, яка дозволяє забезпечувати фінансування оборонних і соціальних програм, одночасно уникаючи надмірного податкового тиску. Занадто високі податки можуть стимулювати розвиток тіньової економіки, що негативно впливає на обсяг податкових надходжень. Тому боротьба з тіньовим сектором стає пріоритетним напрямом для підвищення доходів державного бюджету.

Проблеми тіньової економіки та корупції залишаються одними з найгостріших у сучасному світі. Ці явища становлять серйозну загрозу для економічного розвитку, соціальної рівноваги та правопорядку в країнах. Тіньова економіка, яка функціонує поза межами офіційного регулювання і уникає сплати податків, порушує принципи чесної конкуренції, створюючи несправедливі переваги для своїх учасників. Це явище підриває фінансову стабільність, посилює соціальну нерівність і обмежує можливості реалізації ефективної соціальної політики.

Матеріали та методи. Питання, що стосуються податкового регулювання, розглядалися у працях таких авторів, як Гетман О., Дубровський В., Черкашин В. [2]; Гуменна Ю.Г., Тютюник І. В. [3]; Давиденко Н. М., Жовніренко О. В., Оліфер І. О. [4]; Маркіна І., Сьомич М. [6].

Попри численні наукові дослідження та практичні розробки в цій сфері, обговорювана тема залишається актуальною. Військові дії

та окупація частини території України значно ускладнюють реалізацію державного контролю в повному обсязі й вимагають значних фінансових ресурсів для післявоєнної відбудови. Це зумовлює потребу в подальшому аналізі та дослідженні цієї проблематики.

Метою статті є оцінка масштабів тіньової економіки та визначення способів підвищення результативності податкового регулювання для зменшення її рівня.

Результати. Зростання тіньового сектору економіки створює дисбаланси у реалізації державної фінансової політики. У зв'язку з цим держава має зосередити свої зусилля на зменшенні цих негативних наслідків шляхом розробки та реалізації дієвих механізмів боротьби з тінізацією економіки.

Ключовими напрямками протидії тіньовій економіці є заходи, спрямовані на подолання ухилення від сплати податків, боротьбу з нелегальною діяльністю, відмиванням коштів (зокрема за допомогою офшорів), маніпуляціями із законодавством, контрабандою, виплатами заробітної плати в «конвертах», а також з корупцією. Оскільки ці явища мають системний характер, то й підходи до їхнього вирішення мають бути комплексними [3].

Поділяємо думку І. Маркіної та М. Сьомича, що існування тіньового сектору економіки є багатогранною проблемою, яка виникає через економічні, політичні, соціальні та психологічні чинники [6].

Погоджуємося з точкою зору Н. Давиденко, О. Жовніренка та І. Оліфер, що присутність тіньового сектору в економіці негативно впливає на функціонування державної фінансової системи України, що, у свою чергу, гальмує її подальший розвиток [4].

В Україні склалася ситуація, коли ухилення від сплати податків стало звичним явищем серед платників. Виникло стале коло фізичних і юридичних осіб, які свідомо уникають виконання своїх податкових зобов'язань, що вказує на необхідність активізації заходів для протидії таким правопорушенням.

Для ефективної боротьби з ухиленням від сплати податків важливим є своєчасне та повне виявлення таких випадків. Точний

обсяг податкової злочинності важко визначити через її прихований характер, а також через розбіжності в даних за різні періоди, викликані частими змінами у законодавстві.

Податкові надходження є основним джерелом формування державного бюджету та підтримки фінансової стабільності країни. За останні роки спостерігались істотні зміни в їхній частці в загальному доході бюджету. У 2019 році цей показник становив 80,12%, в 2020 році знизився до 79,1%, а в 2021 році зріс до 85,37%. Проте в 2022 та 2023 роках частка податкових надходжень різко зменшилась до 53,14% і 45,04% відповідно. Це різке зниження пояснюється, в першу чергу, війною з росією. На рис. 1 зображена динаміка доходів бюджету, а також податкових та неподаткових надходжень за останні п'ять років.

Таким чином, можна стверджувати, що в 2019–2021 роках податкові надходження в середньому становили близько 80% від загального обсягу державного бюджету України. Однак ця частка залишається недостатньою, оскільки відповідно до європейських стандартів неподаткові доходи не повинні перевищувати 5% у бюджетній структурі. З початком повномасштабної війни структура державних доходів суттєво змінилася, і в 2023 році неподаткові надходження майже зрівнялися з податковими, досягнувши 45%.

На рис. 2 наведено обсяг податкових надходжень до державного бюджету. У структурі доходів Державного бюджету України за 2023 рік переважали непрямі податки (акцизи, ПДВ, податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції), які становили 65,6% від загальної суми податкових надходжень.

Найбільшу частку серед них мав ПДВ, що склав 48,2%. Частка прямих податків становила 34,4%, серед яких основними були податок на доходи фізичних осіб – 17,2% і податок на прибуток підприємств – 12,0%.

Отже, незважаючи на складні економічні та політичні умови, а також трансформаційні процеси в Україні, протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до збільшення частки прямих податків у податковій системі, що є характерним для розвинутих

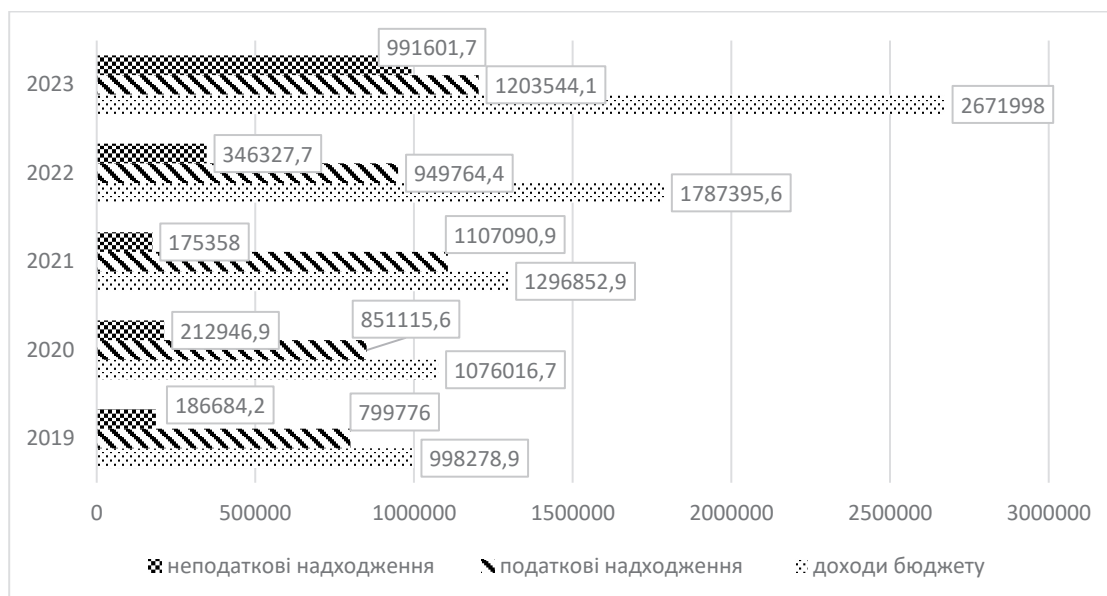


Рис. 1. Динаміка податкових та неподаткових надходжень державного бюджету України за період 2019–2023 років, млн грн

Джерело: складено за даними [8]

країн. Окрім того, загальні податкові надходження зросли, за винятком рентної плати та платежів за використання природних ресурсів, що значно зменшились. Проте, попри зростання податкових надходжень, податкова система України все ще має суттєві недоліки та прогалини.

Тіньова економіка в Україні є однією з основних загроз для розвитку конкурентоспроможності країни, підвищення соціальних стандартів життя населення та ефективного фінансування оборони та відновлення після війни. Вона вказує на значну криміналізацію економічних процесів, високий рівень коруп-

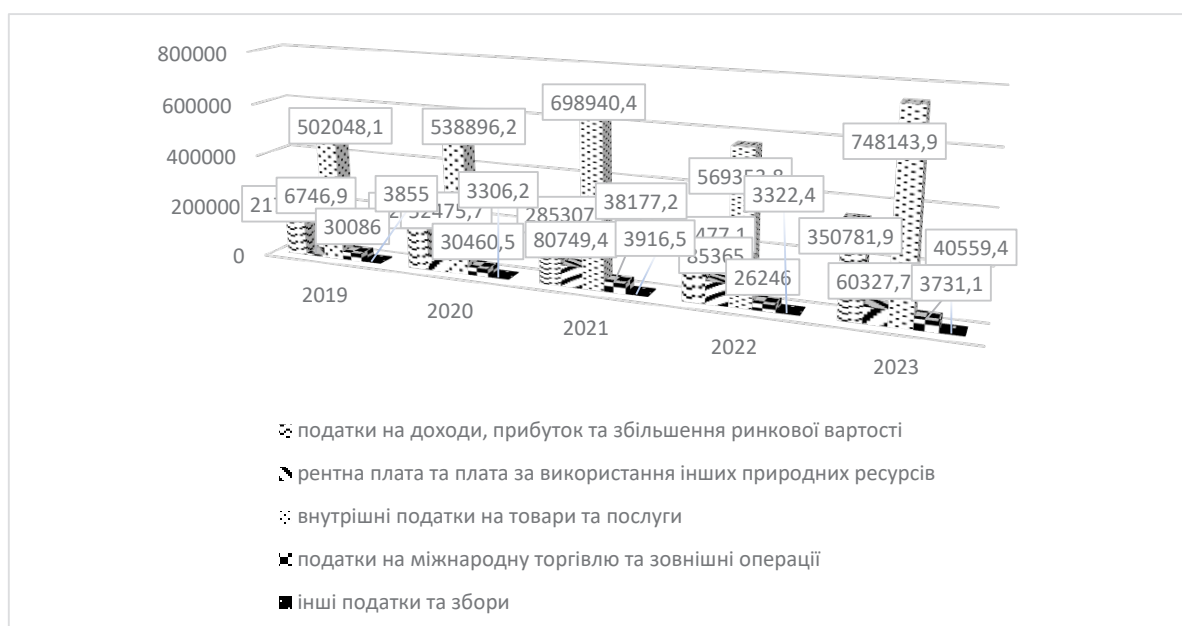


Рис. 2. Склад та динаміка податкових надходжень державного бюджету України за період 2019–2023 рр., млн грн

Джерело: складено за даними [7]

ції в державних органах, а також низький рівень правової та податкової культури серед підприємств і громадян.

Згідно з даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі, у період з 2014 по 2023 роки рівень тіньової економіки в Україні в середньому становив близько 32% від ВВП. Розміри тіньової економіки та їх динаміка за цей період наведені на рис. 3.

Високий рівень тіньової економіки значно зменшує податкову базу, що призводить до щорічних втрат значних фінансових ресурсів для державного бюджету. Однак легалізація хоча б половини цих тіньових доходів могла б повністю покрити дефіцит зведеного бюджету та навіть збільшити державні витрати. Це дозволило б зменшити потребу в позиках і сприяло б зниженню державного боргу. Збалансований бюджет став би важливим кроком у подоланні внутрішньої економічної кризи та підтримці процесу відновлення після війни.

З фіскальної точки зору, тіньова економіка становить серйозну проблему для країни, оскільки доходи цього сектору не потрапляють до національної статистики і, відповідно, не підлягають оподаткуванню. Багато підприємств використовують різні методи ухилення від сплати податків: встановлюють корупційні зв'язки з контролюючими органами, ство-

рюють фіктивні схеми, реєструють бізнес в офшорних зонах тощо. Це веде до скорочення надходжень до бюджету та має негативний вплив на економіку країни в цілому. Приховування доходів і уникнення податків мають серйозні макроекономічні наслідки. Однією з основних проблем фіскального сектору є значний рівень податкового боргу серед платників податків. Згідно з даними на рис. 4, за останні п'ять років сума податкового боргу зросла на 14,2 млрд грн.

Однак до початку війни (протягом 2019–2021 рр.) обсяг податкового боргу мав тенденцію до зниження. За цей період він зменшився на майже 19 млрд грн. Водночас обсяг списаного безнадійного боргу зріс на 1,7 млрд грн, а за період 2019–2023 рр. ця сума збільшилася на 5,5 млрд грн.

В Україні податковий контроль здійснюють підрозділи податкового аудиту, які набули своїх повноважень після реорганізації Державної податкової служби у 2020 році. Інформація щодо ефективності податкового контролю наведена на рисунку 5.

Контрольно-перевірочні заходи, передбачені Податковим кодексом, включають планові, позапланові, фактичні перевірки та зустрічні звірки. У 2023 році, порівняно з 2019 роком, загальна кількість перевірок значно зменшилась на 26,1 тис., зокрема

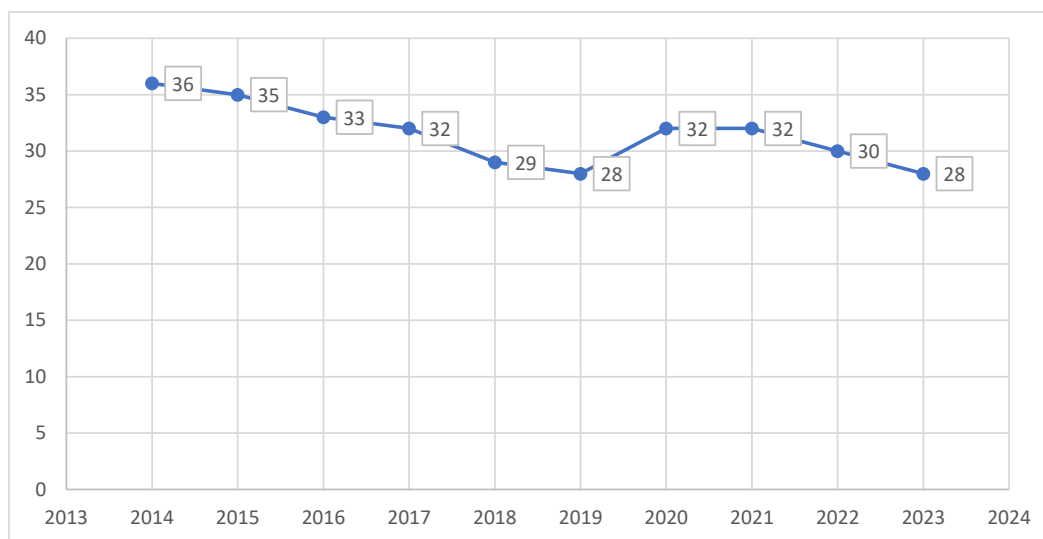


Рис. 3. Динаміка рівня тіньової економіки за період 2014–2023 рр., % ВВП

Джерело: складено за даними [5; 11]

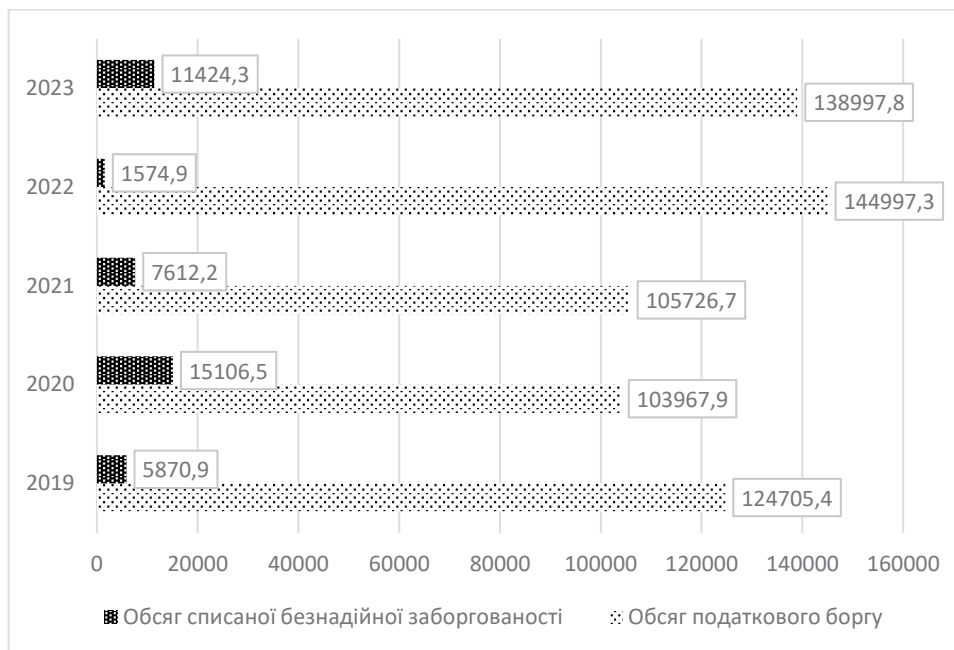


Рис. 4. Динаміка податкового боргу та списаної безнадійної заборгованості за період 2019–2023 рр., млн грн

Джерело: складено за даними [8]

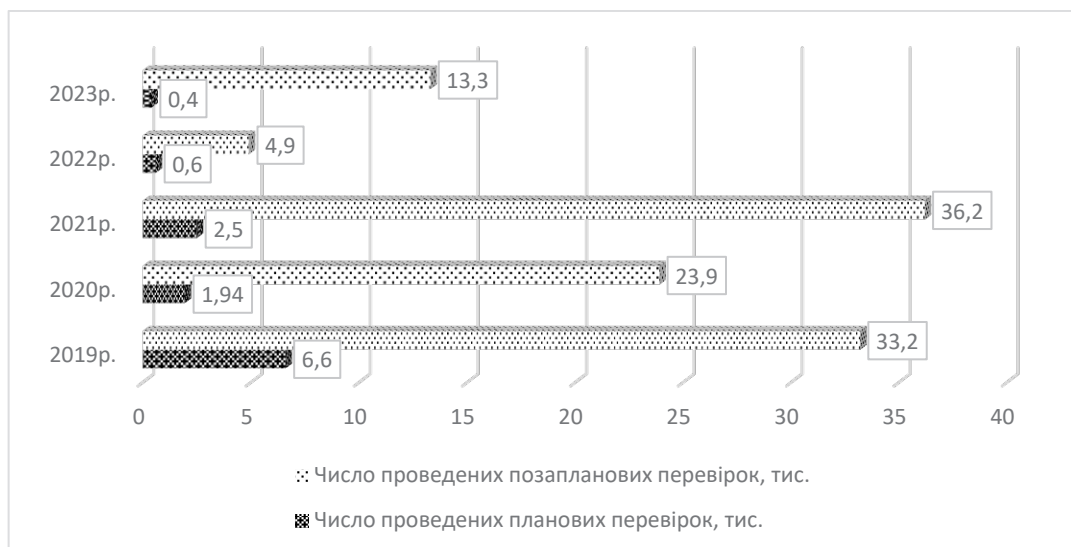


Рис. 5. Динаміка проведених планових та позапланових перевірок Державною податковою службою України за період 2019–2023 рр., тис. од.

Джерело: складено за даними [8]

планових перевірок стало на 6,2 тис. менше. Водночас кількість позапланових перевірок зросла на 19,9 тис. У зв'язку з війною, податкові перевірки в Україні були призупинені на понад рік – з 24 лютого 2022 року до 1 серпня 2023 року. Це дозволило бізнесу працювати без додаткового навантаження та зосередитись на діяльності в умовах кризи.

Що стосується донарахувань за підсумками перевірок, то в період з 2019 по 2023 роки вони знизились на 39 219 млн грн (рис. 6).

Одним із ключових інструментів легалізації тіньової економіки виступає податкове регулювання. Часто причини її виникнення та поширення пов'язують із частими змінами у податковому законодавстві. Значну частину

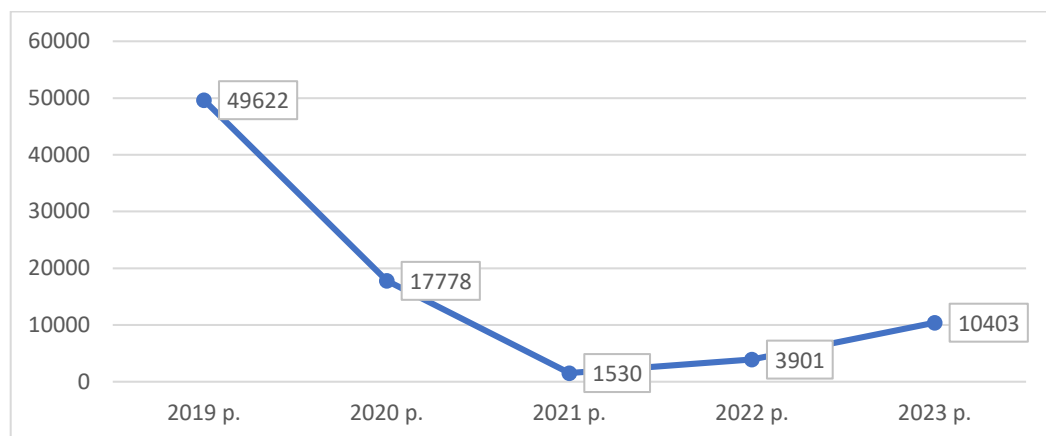


Рис. 6. Динаміка донарахувань за актами планових та позапланових перевірок, що підлягає погашенню, млн грн

Джерело: складено автором за [8]

тіньової економіки складають податкові правопорушення, які здебільшого спричинені нестабільністю податкової системи та високим рівнем оподаткування.

Таким чином, зменшення масштабів тіньової економіки є важливим завданням для фінансової політики, проте його реалізація також залежить від загальної ефективності державного управління, зокрема діяльності законодавчих і адміністративних органів. Основні кроки для вдосконалення роботи національних регуляторів у боротьбі з тіньовою економікою включають:

1. Посилення контролю та вдосконалення правової бази для зменшення тінізації економіки, а саме: розробка механізмів, спрямованих на оптимізацію адміністративно-наглядової діяльності фінансових контролюючих органів; створення та оновлення нормативних актів і правил для забезпечення ефективного впровадження законодавства та нагляду, зосереджуючи увагу на оцінці ризиків у боротьбі з тіньовою економікою, фінансуванням тероризму та розповсюдженням зброї масового ураження. Це необхідно для зменшення ризиків у діяльності підконтрольних суб'єктів шляхом відповідності заходів, що виконуються; вдосконалення адміністративних законів і регуляторних документів відповідно до чинного законодавства в цій сфері [9].

2. Підвищення результативності моніторингової діяльності: удосконалення частоти

та обґрунтованості перевірок виконання законодавчих вимог фінансовими контролюючими органами; забезпечення методичної, методологічної та іншої підтримки суб'єктів фінансово-господарського моніторингу; актуалізація нормативних документів, що регулюють застосування правових заходів у разі порушення законодавства; розширення технічних і інформаційних можливостей регуляторних органів для збору, обробки та зберігання даних у єдиній інформаційній системі; своєчасне виконання законодавчих заходів, включаючи перевірку ділової репутації осіб, які планують брати участь у діяльності суб'єктів фінансового моніторингу, та недопуск до управління осіб із судимостями за злочини, пов'язані з корисливими мотивами чи тероризмом; запобігання використанню нелегальних доходів для формування капіталу суб'єктів господарювання [2].

3. Посилення взаємодії між Державною службою фінансового моніторингу України, іншими національними контролюючими органами, правоохоронними структурами та ключовими суб'єктами фінансового нагляду, що включає: налагодження ефективної співпраці між Державною службою фінансового моніторингу та правоохоронними органами; обмін інформацією про організації, які порушують вимоги законодавства у сфері фінансового контролю; спільну розробку методології для оцінювання рівня тінізації економіки та уніфі-

кацію підходів до виявлення незаконних економічних операцій; формування черговості створення спільних слідчо-оперативних груп для аналізу, розслідування та викриття протиправної діяльності, зокрема пов'язаної з відмиванням коштів і фінансуванням тероризму [10].

4. Розширення міжнародної співпраці у сфері протидії тіньовій економіці, що передбачає: участь у міжнародних угодах і співпраці з профільними міжнародними організаціями; укладання міждержавних домовленостей щодо обміну інформацією; розробку дієвих механізмів співпраці з міжнародними та міжурядовими організаціями з метою посилення міжнародних зусиль у запобіганні тінізації економіки; розробку й впровадження ефективних процедур для країн, які не дотримуються або частково виконують рекомендації міжнародних організацій щодо боротьби з тіньовою економікою [1].

5. Поліпшення професійної підготовки фахівців, які займаються протидією тіньовій економіці, включає: створення загальнонаціональної системи освіти для спеціалістів у сфері боротьби з тінізацією економіки, що охоплює базове навчання у вищих навчальних закладах і спеціалізованих освітніх установах; забезпечення умов для підготовки кадрів фінансового нагляду через Навчально-методичний центр Державної служби фінансового моніторингу України; розвиток різноманітних форм професійного перенавчання співробітників державних установ, залучених до боротьби з

тіньовою економікою; організацію мовної підготовки фахівців для їх участі у міжнародних заходах у сфері протидії тінізації економіки.

Проте в умовах воєнного стану здійснення значних змін у податковій системі є малоімовірним, адже нині існує велика кількість пільг та винятків, які ускладнюють розробку єдиного плану дій. Після завершення воєнних дій необхідно буде провести ґрунтовний перегляд податкової системи України та запровадити низку реформ. Насамперед, варто оптимізувати податкове навантаження, що сприятиме розвитку легального бізнесу, створенню нових робочих місць і зниженню використання схем ухилення від декларування доходів.

Висновки. Проблема тіньової економіки залишається надзвичайно актуальною, оскільки вона суттєво впливає на фінансову стійкість держави. Задля скорочення використання схем уникнення оподаткування необхідно налагодити ефективну комунікацію та зміцнити довіру між податковими органами та платниками податків. Податкову систему варто вдосконалити, зменшуючи навантаження на бізнес, що дозволить поповнювати бюджет без утворення дефіцитів. Крім того, потрібно забезпечити прозорість, справедливість і неупередженість у роботі правоохоронних і митних структур, щоб подолати корупцію та зловживання. Попри існуючі проблеми й виклики, уряд поступово рухається до досягнення європейських стандартів, навіть у складних умовах воєнного часу.

Література:

1. Аналітичний огляд деяких аспектів «відмивання» коштів та діяльності конвертаційних центрів в Україні, їх вплив на загальну економічну ситуацію в державі. МВС України, НЦБ Інтерполу в Україні. Київ, 2001. 52 с.
2. Гетман О., Дубровський В., Черкашин В. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів уникнення оподаткування в Україні: нові виклики. Інститут соціально-економічної трансформації. Центр соціально-економічних досліджень «CASE Україна». URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2020/09/CASE_Tax-avoidance.pdf
3. Гуменна Ю. Г., Тютюнник І. В. Державна політика протидії тінізації економіки: обґрунтування ключових аспектів формування та реалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 83–87.
4. Давиденко Н. М., Жовніренко О. В., Оліфер І. О. Вплив тіньової економіки на податкову систему країни. *Підприємство та інновації*. 2020. Вип. 13. С. 94–98.
5. Загальні тенденції тіньової економіки в Україні у 2021 році. Аналітична записка. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki&isSpecial=true>

6. Маркіна І., Сьомич М. Державні механізми протидії тінізації економіки України як елемент економічної безпеки. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2018. Вип. 3. С. 64–74.
7. Мінфін – все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: <https://minfin.com.ua/>
8. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/>
9. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk>
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Тіньова економіка: чому війна вбиває її швидше, ніж легальну. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/08/28/134150767/>

References:

1. Analitichnyi ohliad deiakykh aspektiv “vidmyvannia” koshtiv ta diialnosti konvertatsiinykh tsentriv v Ukraini, yikh vplyv na zahalnu ekonomichnu sytuatsiiu v derzhavi [Analytical review of certain aspects of money laundering and the activities of conversion centers in Ukraine, as well as their impact on the overall economic situation in the country]. The Ministry of Internal Affairs of Ukraine, NCB Interpol in Ukraine. Kyiv, 2001. 52 p. [in Ukrainian]
2. Hetman O., Dubrovskiy V., Cherkashyn V. (2020) Porivnialnyi analiz fiskalnoho efektu vid zastosuvannia instrumentiv unykennia opodatkovannia v Ukraini: novi vyklyky [Comparative Analysis of the Fiscal Impact of Tax Avoidance Tools in Ukraine: New Challenges]. Institute for Socio-Economic Transformation. Center for Social and Economic Research “CASE Ukraine”. Available at: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2020/09/CASE_Tax-avoidance.pdf [in Ukrainian]
3. Humenna Yu. H., Tiutiunyk I. V. (2018) Derzhavna polityka protydii tinizatsii ekonomiky: obruntuvannia kliuchovykh aspektiv formuvannia ta realizatsii [State Policy for Counteracting the Shadow Economy: Justification of Key Aspects of Formation and Implementation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Volume 22, Part 1, pp. 83–87. [in Ukrainian]
4. Davydenko N.M., Zhovnirenko O.V., Olifer I.O. (2020) Vplyv tinovoi ekonomiky na podatkovu systemu krainy [The Impact of the Shadow Economy on the Country's Tax System]. *Pidpriemstvo ta innovatsii – Enterprise and Innovations*. Volume 13, pp. 94–98. [in Ukrainian]
5. Zahalni tendentsii tinovoi ekonomiky v Ukraini u 2021 rotsi. Analitichna zapyska. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [General trends of the shadow economy in Ukraine in 2021. Analytical report. Ministry of Economy of Ukraine]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki&isSpecial=true> [in Ukrainian]
6. Markina I., Somych M. (2018) Derzhavni mekhanizmy protydii tinizatsii ekonomiky Ukrainy yak element ekonomichnoi bezpeky. [State Mechanisms for Counteracting the Shadow Economy in Ukraine as an Element of Economic Security]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Volume 3, pp. 64–74. [in Ukrainian]
7. Minfin – vse pro finansy: novyny, kursy valiut, banky [Minfin – everything about finance: news, exchange rates, banks]. Available at: <https://minfin.com.ua/> [in Ukrainian]
8. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy [Official website of the State Tax Service of Ukraine]. Available at: <https://tax.gov.ua/> [in Ukrainian]
9. Ofitsiinyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: <https://mof.gov.ua/uk> [in Ukrainian]
10. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine.]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]
11. Tinova ekonomika: chomu viina vbyvaie yii shvydshe, nizh lehalnu. Minfin [The Shadow Economy: Why War Destroys It Faster Than the Legal Economy. Ministry of Finance]. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2024/08/28/134150767/> [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 04.02.2025

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-3>

Копитко Марта Іванівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Мойса Тарас Володимирович

аспірант,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3200-7362>

СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

***Анотація.** В межах нашого дослідження, ми ставимо за мету охарактеризувати особливості стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств в контексті уможливлення підвищення безпекового потенціалу. Об'єктом дослідження є безпековий потенціал логістичних підприємств. Ключовим завданням є визначити напрямки уможливлення підвищення безпекового потенціалу через стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств. Визначено, що інноваційна активність логістичних підприємств відіграє вирішальну роль у формуванні високого рівня безпекового потенціалу й забезпеченні стійкого безпекового розвитку. На нашу думку, логістичні підприємства, які впроваджують передові технологічні рішення, застосовують сучасні методики управління ризиками та інтегрують цифрові платформи, здатні оперативніше реагувати на складні виклики ринку й захищати свої ресурси від внутрішніх і зовнішніх загроз. Встановлено, що нарощування безпекового потенціалу неможливе без системної підтримки й стимулювання інноваційних процесів. Сучасні виклики, пов'язані зі зростанням рівня автоматизації, поширенням інформаційних загроз і збільшенням складності ринкових умов, вимагають від логістичних підприємств проактивної позиції. Доведено, що комплексний підхід до стимулювання інноваційної активності передбачає проведення аудиту, формування стратегічних орієнтирів, залучення необхідних ресурсів, пілотування рішень і постійне вдосконалення на основі аналізу досягнутих результатів. Вважаємо, що тільки в такий спосіб логістичні підприємства зможуть не лише зберегти конкурентні позиції, а й гарантувати безпековий розвиток у довгостроковій перспективі. Загалом, інноваційна активність – це рушійна сила, яка об'єднує технології, людські ресурси та ефективне управління, забезпечуючи стійкість і готовність до сучасних викликів. Доведено, що саме що безперервний пошук нових можливостей, удосконалення процесів і модернізація обладнання дають змогу забезпечувати комплексний захист усіх етапів логістичного ланцюга – від транспортування до кінцевої доставки вантажів.*

***Ключові слова:** безпека, безпековий потенціал, діяльність підприємств, логістичні підприємства, інноваційна активність, інноваційно-безпековий потенціал.*

Kopytko MartaEducational and Scientific Institute of Management,
Psychology and Security of the Lviv State University of Internal Affairs**Moysa Taras**

Lviv State University of Internal Affairs

STIMULATING INNOVATIVE ACTIVITY OF LOGISTICS ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ENHANCING SECURITY POTENTIAL

Abstract. *Within our research, we aim to characterize the features of stimulating innovative activity in logistics enterprises within the context of enabling the enhancement of their security potential. The object of study is the security potential of logistics enterprises. The key task is to identify directions for enabling the enhancement of security potential through the stimulation of innovative activity in logistics enterprises. It has been determined that innovative activity plays a decisive role in forming a high level of security potential and ensuring sustainable security development. In our view, logistics enterprises that implement advanced technological solutions, apply modern risk management techniques, and integrate digital platforms are able to respond more promptly to complex market challenges and protect their resources from internal and external threats. It has been established that increasing security potential is impossible without systematic support and stimulation of innovative processes. Modern challenges associated with the rise in automation levels, spread of information threats, and increased complexity of market conditions require logistics enterprises to adopt a proactive stance. It is proven that a comprehensive approach to stimulating innovative activity includes conducting audits, forming strategic orientations, engaging necessary resources, piloting solutions, and continuously improving based on analysis of achieved results. We believe that only in this way can logistics enterprises not only maintain competitive positions but also guarantee safe development in the long-term perspective. Overall, innovative activity is a driving force that combines technology, human resources, and effective management, providing stability and readiness for modern challenges. It is proven that continuous exploration of new opportunities, process improvement, and equipment modernization allow for comprehensive protection at all stages of the logistics chain – from transportation to the final delivery of goods.*

Keywords: *security, security potential, enterprise activity, logistics enterprises, innovative activity, innovation-security potential.*

Вступ. Вважаємо, що інноваційна активність логістичних підприємств є фундаментальною складовою їхнього безпекового розвитку, адже саме вона формує умови для стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності на швидкозмінних ринках. На нашу думку, слід підкреслити, що будь-яке занепадання інноваційних процесів поступово послаблює безпековий потенціал, оскільки логістичні підприємства потрапляють у пастку консервативних рішень, втрачають гнучкість та не можуть адекватно реагувати на виклики сучасного середовища. Безпековий розвиток, своєю чергою, вимагає не тільки базових заходів захисту ресурсів і технологічних ланцюгів, а й усеохопного підходу, спрямованого на створення нових технологій, методів та процесів. Слід наголосити, що ефективні інновації підвищують не лише економічний добробут, а й розши-

рюють можливості для дієвого реагування на загрози, ризики та кризові ситуації, які можуть виникати у процесі логістичних перевезень і зберігання вантажів (табл. 1).

Структура статті передбачатиме поглиблений огляд літератури, виокремлення ключових методів, висвітлення мети й завдань дослідження, представлення ключових результатів й узагальнення у вигляді висновків.

Матеріали та методи. Відмітимо той факт, що найбільш вагомим положенням висвітлення проблем уможливлення безпекового потенціалу підприємств були аналізовані в наукових працях таких дослідників, як Л. Акімова, Г. Аніловська, О. Арєф'єва, Ю. Білан, З. Варналій, С. Васильчак, О. Власюк, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, С. Кавун, І. Корчинський, О. Ляшенко, І. Мігус, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот,

Таблиця 1

Засади актуалізації теми статті

Засади	Характеристика
Зростання безпекових ризиків у глобальному середовищі	Вважаємо, що логістичні підприємства сьогодні стикаються з розширеним спектром загроз: від кіберзлочинності до порушень фізичної безпеки вантажів
Посилення конкуренції на світових ринках	Слід наголосити, що в умовах глобалізації логістичні підприємства опиняються у стані безперервної конкуренції. Інноваційна активність стає визначальним чинником виживання та динамічного зростання, адже дає змогу впроваджувати нові моделі обслуговування та скорочувати витрати
Необхідність адаптації до швидкоплинних змін	Вважаємо, що сучасне технологічне середовище розвивається надзвичайно стрімко, а логістичні процеси стають дедалі складнішими та взаємопов'язанішими

Джерело: сформовано авторами

В. Мунтіян, Є. Олейников, І. Оттенко, В. Панченко, В. Пономаренко, В. Прохорова, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, С. Урба, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Шликов, О. Шляйфер, А. Штангрет, В. Ярочкін та ін. Відтак, до прикладу, Ю. М. Сафонов [1] розглядає основи управління потенціалом підприємства, підкреслюючи необхідність інтегрованого підходу до оцінки та використання ресурсів підприємства для забезпечення його сталого розвитку. Т. В. Кузнецова, Ю. В. Красовська, О. М. Подлевська [2] детально аналізують методики управління потенціалом, зокрема через розвиток умов для інноваційної діяльності. Г. В. Возняк [3] висвітлює аспекти фінансового потенціалу підприємств, важливість якого не може бути недооцінена при формуванні інноваційних стратегій. Н. С. Краснокутська [4] надає комплексний погляд на формування та оцінку потенціалу підприємства, що є ключовим для ефективного стратегічного управління. Н. Антошишина [5] розкриває історичні та сутнісні зміни у понятті потенціалу підприємства, що допомагає зрозуміти еволюцію інноваційних підходів. А. А. Турило [6] обговорює методологічні підходи до визначення потенціалу, акцентуючи на необхідності його цілісного розуміння для інноваційної діяльності. Я. Барібіна [7] досліджує категоріальний апарат поняття «потенціал», що важливо для класифікації та систематизації інноваційних ініціатив. Л. І. Федулова [8] вказує на інноваційний потенціал як на ключовий фак-

тор успішної реструктуризації та адаптації підприємств. Л. М. Шульгіна [9] розглядає сучасні концепції стратегічного управління інноваціями, які можуть бути використані для стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств. Нарешті, С. А. Володін [10] зазначає, що формування і реалізація інноваційного потенціалу є основою для розвитку економіки, особливо у контексті підвищення безпекового потенціалу.

Попри все вище вказане, віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті врахування специфіки процесу стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств в контексті уможливлення підвищення безпекового потенціалу, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

В межах нашого дослідження, ми ставимо за мету охарактеризувати особливості стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств в контексті уможливлення підвищення безпекового потенціалу.

Об'єктом дослідження є безпековий потенціал логістичних підприємств. В контексті досягнення поставленої мети, нами було використано ряд методів:

- 1) індукції та дедукції, порівняння і систематизації: для визначення сутності інноваційної активності логістичних підприємств;
- 2) синтезу і аналізу: для доведення сутності впливу інноваційної активності на уможливлення підвищення безпекового потенціалу;

3) морфологічного аналізу: для групування ключових засад здійснення стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств в контексті уможливлення підвищення безпекового потенціалу;

4) графічний та абстрактно-логічний: для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Ключовим завданням є визначити напрямки уможливлення підвищення безпекового потенціалу через стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств.

Результати. На сьогоднішній день, саме стратегічна інтеграція інноваційної активності та безпекового потенціалу логістичних підприємств є ключем до їхнього довгострокового виживання [11–12]. Слід підкреслити, що саме ті логістичні підприємства, які динамічно впроваджують технологічні та управлінські новації, створюють собі міцне підґрунтя для маневрування в складних економічних і політичних умовах. Такі інструменти, як автоматизовані системи відстеження вантажів, використання великих даних для прогнозування ризиків або цифрові платформи для керування логістичними ланцюгами, помітно підвищують безпековий розвиток. Вважаємо, що без цих новаторських підходів логістичні підприємства не тільки втратять важливі конкурентні переваги, а й виявляться нездатними відповідати вимогам сучасного бізнес-середовища, пов'язаного з постійними змінами ринкових умов. Слід наголосити: сучасна логістика, яка прагне зберегти свій безпековий потенціал, не може ігнорувати динаміку технологій, оскільки від цього залежить надійність функціонування всіх процесів перевезення та зберігання. Відтак, утілення інновацій є необхідним чинником, що зміцнює не тільки конкурентоспроможність, а й внутрішню стійкість логістичних підприємств.

Слід наголосити на тому, що без інноваційної активності логістичні підприємства просто не виживуть, оскільки глобальна кон'юнктура ринку постійно змінюється та вимагає все більш адаптивних рішень. Роз-

виток штучного інтелекту, автоматизація та роботизація логістичних процесів, а також удосконалення систем зберігання даних є нагальними вимогами нашого часу, які прямо впливають на безпековий розвиток. На нашу думку, якщо логістичні підприємства нехтуватимуть систематичними інноваціями, вони не зможуть забезпечити належний рівень контролю за якістю перевезень, захистом інформації та безпекою вантажу. Це не лише послаблює конкурентні позиції, а й робить такі структури вразливими до кіберзагроз, збільшення крадіжок та інших потенційних ризиків. Вважаємо, що головним викликом є пошук балансу між поточними потребами та формуванням перспективних напрямів розвитку, які забезпечать відповідний рівень технологічної готовності. Відтак, інноваційна активність є прямим чинником підвищення безпекового потенціалу та стійкості логістичних підприємств у середньо- та довгостроковій перспективах (рис. 1).

Інноваційні підходи до управління ланцюгами постачання та до контролю безпеки вантажів на всіх етапах транспортування значно знижують рівень потенційних втрат і ризиків. Вважаємо, що невпровадження сучасних технологій у цей процес означатиме втрату важливих конкурентних позицій, яка з часом може стати незворотною. Безпековий розвиток не можливий без базових інфраструктурних змін та досконалення цифрової екосистеми, адже саме нові системи моніторингу, віртуальної взаємодії та віддаленого керування надають доступ до оперативного аналізу даних, а відтак і швидкого прийняття рішень. На нашу думку, слід наголосити, що інноваційна активність дозволяє формувати комплексну безпекову політику, що передбачає проактивний захист від загроз. Таким чином, логістичні підприємства можуть запобігти непродуктивним витратам і зберегти цінні ресурси.

Безпековий потенціал логістичних підприємств суттєво підвищується завдяки системним змінам у сфері цифрової трансформації, розвитку телематики, інтернету речей та хмарних сервісів. Слід підкреслити, що

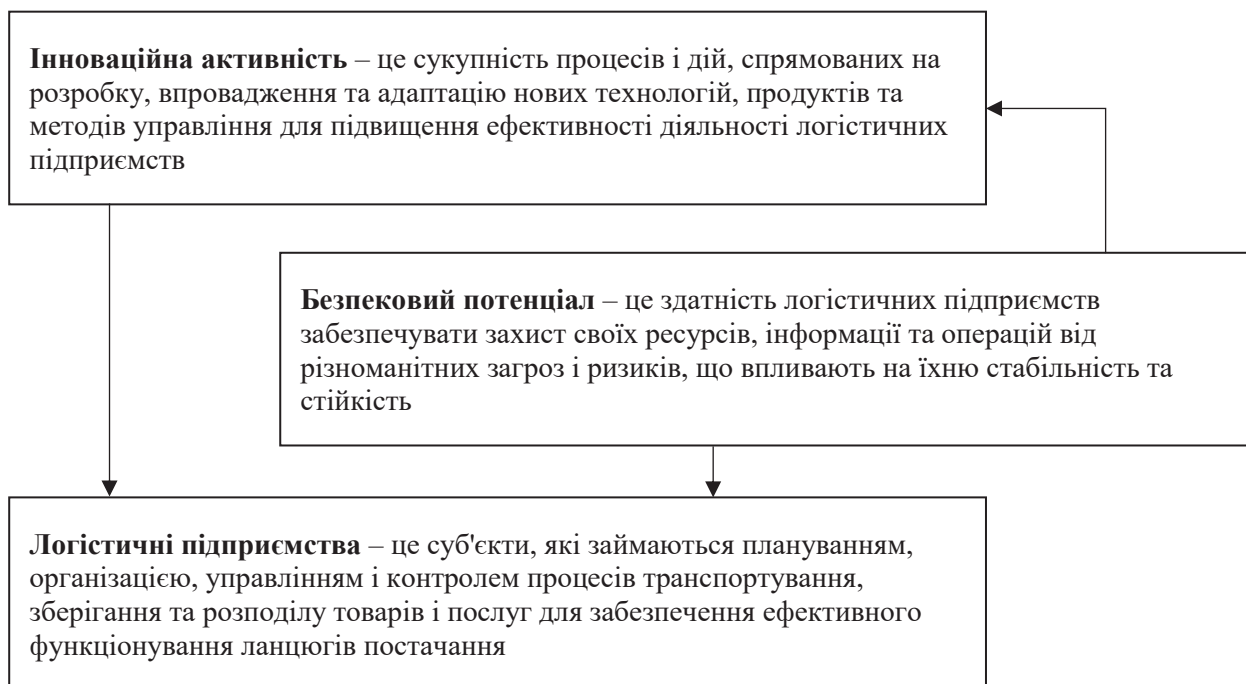


Рис. 1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження

Джерело: систематизовано авторами за даними джерела [13–15]

ці інструменти не лише роблять процеси транспортування більш прозорими та контрольованими, а й створюють передумови для побудови нових бізнес-моделей, які оптимізують витрати та формують додаткову вартість. Вважаємо, що логістичні підприємства мають прагнути масштабних інновацій, аби випереджати виклики як з боку конкурентів, так і з боку глобальних економічних тенденцій. На нашу думку, без пильного стеження за розвитком технологій неможливо досягти сталого безпекового розвитку, оскільки рівень сучасних загроз постійно зростає і потребує адекватних інструментів виявлення та стримування (рис. 2).

При цьому, слід наголосити, що в умовах правового режиму воєнного стану, логістичні підприємства в Україні зазнають істотних перешкод у плануванні й реалізації інноваційних проєктів, оскільки змушені спрямовувати ресурси насамперед на забезпечення фізичної безпеки перевезень, мінімізацію втрат та підтримання ключових процесів. Вважаємо, що додатковим обмеженням є скорочення фінансування досліджень та впровадження нових технологій

через невизначеність на ринках, ускладнений доступ до міжнародних партнерських програм і брак кваліфікованих фахівців, більшість з яких переміщуються чи мобілізуються (рис. 3).

Таким чином, ми переконані, що стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств є найважливішим фактором запобігання кризовим ситуаціям та посилення їхньої гнучкості. Без постійного оновлення та покращення технологічної складової, процеси логістики можуть стати вразливими не лише з точки зору конкуренції, а й безпосередньо з боку безпеки транспортування та збереження матеріальних цінностей. На нашу думку, слід наголосити, що добрий стан інноваційних процесів означає наявність резервів для швидкої адаптації під час виникнення форс-мажорних обставин, зокрема коли спостерігаються глобальні збої або обмеження в ланцюгу постачання. Вважаємо, що без належного рівня інноваційного розвитку не існуватиме міцної платформи, котра дозволить логістичним підприємствам розробляти нові захисні механізми, здійснювати своєчасне

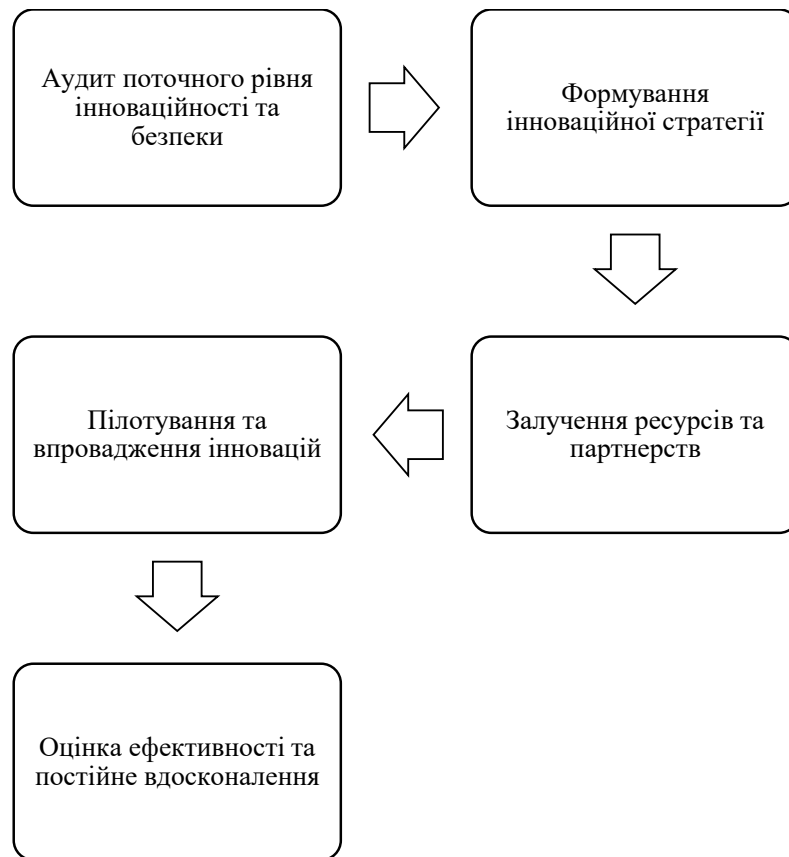


Рис. 2. Етапи здійснення стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств

Джерело: сформовано авторами

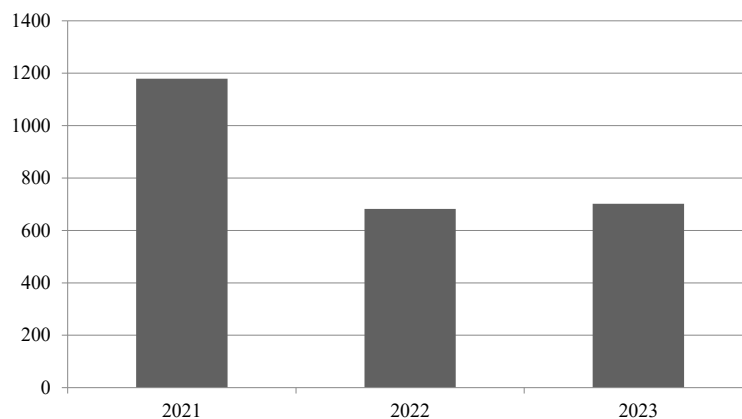


Рис. 3. Динаміка змін в кількості інноваційно-активних логістичних підприємств України за 2021–2023 рр., од.

Джерело: сформовано авторами за даними джерела [16]

вдосконалення інфраструктури та пропонувати безпечні умови співпраці партнерам і клієнтам. Відтак, без інноваційної активності йдеться не лише про втрату вигідних можливостей, а і про поставлення під

загрозу сам факт тривалого функціонування галузі логістики (табл. 2).

Слід підкреслити: тільки системний підхід до інновацій дає змогу врахувати всі рівні можливих небезпек – від кіберзлочин-

Таблиця 2

Основні аспекти, що характеризують стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств

Створення сприятливого фінансово-правового середовища		
Надання цільових податкових канікул чи спрощених умов кредитування сприятиме залученню коштів у технологічні розробки та дозволить логістичним підприємствам масштабувати інноваційні проекти	Фінансування дослідницьких програм через гранти та цільову допомогу забезпечує стабільний потік ресурсів для розробок, пов'язаних із підвищенням безпекового потенціалу	Спрощений доступ до дозвільних документів і прозорі механізми контролю допоможуть логістичним підприємствам швидше запускати пілотні проекти та інтегрувати інноваційні рішення у свої робочі процеси
Формування розвиненої інфраструктури для досліджень і розробок		
Об'єднання логістичних підприємств з вищими навчальними закладами та дослідницькими інституціями сприятиме спільній розробці технологічних платформ, зокрема у сфері штучного інтелекту та цифрової автоматизації процесів	Створення спільних інформаційних баз і тестових полігонів для пілотування інноваційних рішень надасть доступ до ширшого спектра ресурсів і дасть змогу пришвидшити оцінку їхньої ефективності	Укладання угод про кооперацію з постачальниками обладнання й програмного забезпечення допоможе акумулювати ноу-хау та зробити логістичні ланцюги більш безпечними і високотехнологічними
Розвиток людського капіталу та корпоративної культури інновацій		
Регулярні програми навчання, стажування та тренінги з новітніх логістичних технологій дозволять формувати команду фахівців, здатних генерувати і впроваджувати передові рішення	Запровадження матеріальних і нематеріальних заохочень для ініціаторів нових проектів сприятиме появі оригінальних розробок, орієнтованих на зміцнення безпекового потенціалу та підвищення ефективності роботи	Відкритість до експериментів, проактивне лідерство та культура ділення знаннями допоможуть перетворити логістичні підприємства на джерело безперервних покращень, забезпечуючи їхню стійкість і готовність до викликів

Джерело: сформовано авторами

ності до фізичних вторгнень у складські приміщення. На нашу думку, логістичні підприємства мають систематично інвестувати в дослідження та розробки, спрямовані на вдосконалення технологічних платформ, засобів моніторингу та управління процесами. Важливим аспектом цього процесу є й формування команди кваліфікованих фахівців, які здатні розвивати та інтегрувати інноваційні продукти. Відтак, без належної освітньої та кадрової політики складно утримувати високий рівень безпекового потенціалу в умовах постійного зростання кількості нових загроз. Слід наголосити, що тільки за умови пріоритетності інновацій та комплексного підходу до безпеки логістичні підприємства зможуть забезпечити стале функціонування та просування на світових ринках.

Висновки. Таким чином, ми дійшли висновку, що інноваційна активність є рушійною силою безпекового розвитку логістичних підприємств, оскільки вона дає змогу формувати та підтримувати високий рівень захищеності,

технологічної зрілості та адаптивності. Слід підкреслити, що недооцінка важливості інновацій неминуче призводить до слабкого безпекового потенціалу, надмірної вразливості до внутрішніх і зовнішніх загроз та втрати позицій у глобальній конкуренції (рис. 4).

На нашу думку, успішне функціонування логістичних процесів у контексті сучасних викликів вимагає тісного взаємозв'язку між технологічними новаціями, цифровізацією та проактивним підходом до забезпечення безпеки. Відтак, якщо логістичні підприємства не інвестуватимуть у дослідження та впровадження інноваційних рішень, вони не зможуть гарантувати безпечне, конкурентне та тривале існування на ринку. Слід наголосити, що розвиток єдиного інноваційно-безпечного простору залежить від готовності менеджменту, співробітників, партнерів та фахівців галузі спільно працювати над утіленням нових ідей та технологій, без яких неможливо досягти справжнього безпекового розвитку.

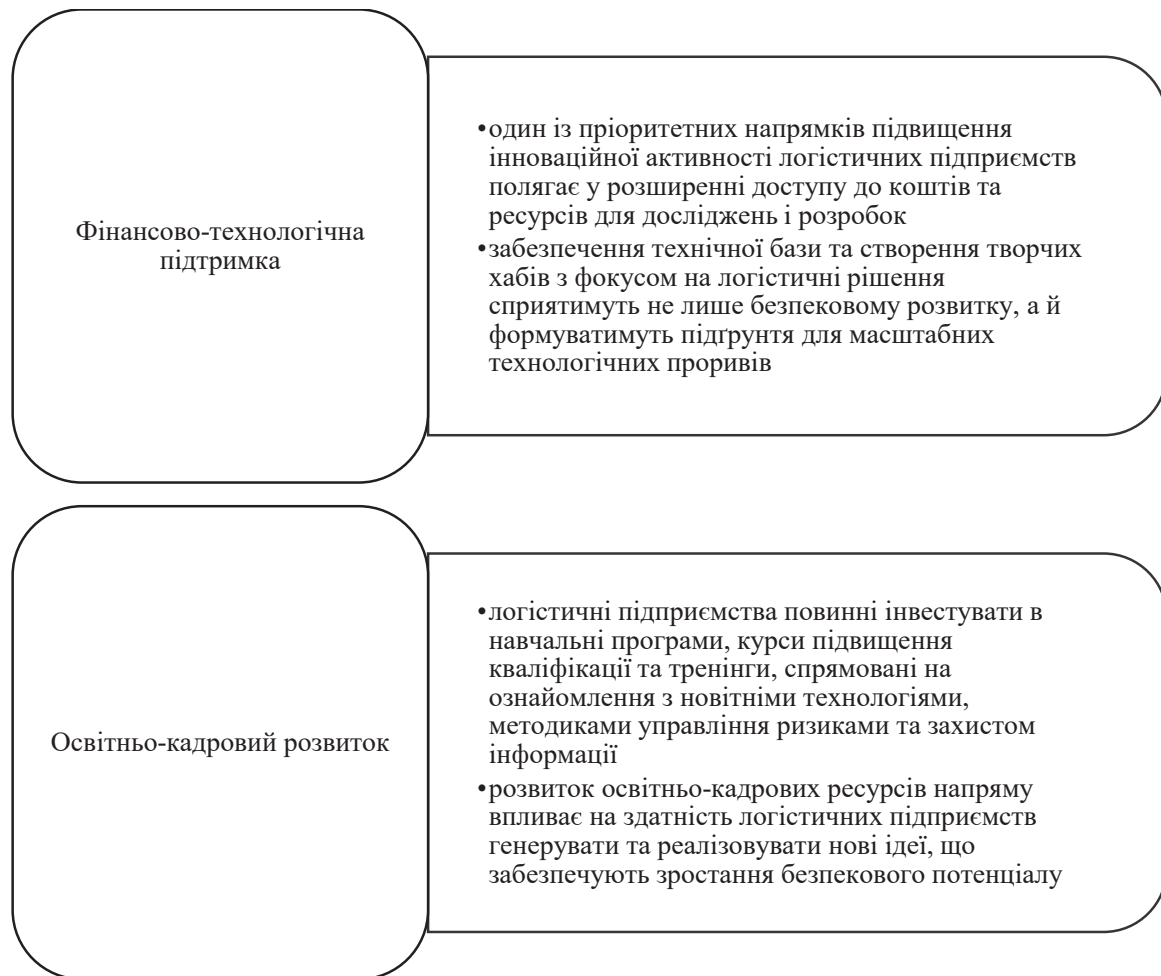


Рис. 4. Напрямки підвищення стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств

Джерело: сформовано авторами

Список використаних джерел:

1. Сафонов Ю. М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Одеса : Апрель, 2011. 234 с.
2. Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 196 с.
3. Возняк Г. В. Фінансовий потенціал підприємств регіону: підходи до розуміння. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2010. № 2 (8). С. 27–30.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
5. Антошишина Н. Дослідження трансформації поняття «потенціал підприємства» з урахуванням історичного та сутнісного аспекту. *Вісник КНУТД*. 2015. № 6. С. 64–75.
6. Турило А. А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник*. 2014. № 3. С. 65–71.
7. Барібина Я. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6 (51) С. 48–55.
8. Федулова Л. І. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. *Наукові праці МАУП*. 2007. Вип. 3. С. 48.
9. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3 (2). С. 79–84.
10. Володін С. А. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65–72.

11. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб та доп.: підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 248 с.
12. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. Безпекова діяльність: системний підхід. *Наук. вісник Льв. держ. у-т внутрішніх справ*. 2017. № 1. С. 154–163.
13. Фостяк В. І., Корчинський І. О. Формування стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць Національного авіаційного університету*. 2019. Вип. 4/72. Ч. 1. С. 114–119.
14. Гусева О. Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни: сутність, принципи, взаємозв'язок. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 6. С. 85–89.
15. Копитко М. І. Соціально-економічна безпека підприємств в постіндустріальній економіці: національний та європейський аспект. *Вплив війни на соціально-економічні системи: безпековий аспект: колективна монографія / за заг. ред. М. І. Копитко, З. Р. Кісіль*. Львів : ЛьвДУВС, 2024. 394 с. С. 142–176.
16. Копитко М. І. Актуальність використання елементів контролінгу у процесі комплексного забезпечення економічної безпеки підприємств. *Accounting, analysis and audit activities of the enterprises: problems, trends, prospects. Collective monograph*. SAUL Publishing Ltd, Dublin, Ireland, 2016. С. 88–97.
17. Activities of the enterprises. 2024. State Statistics Service of Ukraine : web-site. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.01.2025).

References:

1. Safonov Y. M. (2011) Upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Management of enterprise potential]. Odesa: April. P. 234. [in Ukrainian]
2. Kuznetsova T. V., Krasovska Yu. V., Podlevska O. M. (2017) K89 Upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Management of enterprise potential]. Rivne: NUVGP. P. 196. [in Ukrainian]
3. Vozniak H. V. (2010) Finansovy potentsial pidpriemstv rehionu: pidkhody do rozuminnya [Financial potential of regional enterprises: approaches to understanding]. *Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine*, 2 (8). Pp. 27–30. [in Ukrainian]
4. Krasnokutska N. S. (2005) Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka [Enterprise potential: formation and evaluation]. Kyiv: Center of Educational Literature. Pp. 352. [in Ukrainian]
5. Antoshyshyna N. (2015) Doslidzhennia transformatsii poniattia “potentsial pidpriemstva” z urakhuvanniam istorychnoho ta sutnisnogo aspektu [Research on the transformation of the concept of “enterprise potential” considering historical and essential aspects]. *Bulletin of KNUTD*, 6. Pp. 64–75. [in Ukrainian]
6. Turylo A. A. (2014) Potentsial pidpriemstva: sutnist ta metodolohichni pidkhody do vyznachennia [Enterprise potential: essence and methodological approaches to definition]. *Economic Bulletin*, 3. Pp. 65–71. [in Ukrainian]
7. Barybyna Ya. (2011) Pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia “potentsial” u katehorialnomu aparati [Approaches to defining the essence of the concept “potential” in the categorical apparatus]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 6(51). Pp. 48–55. [in Ukrainian]
8. Fedulova L. I. (2007) Innovatsiyni potentsial pidpriemstva yak faktor zabezpechennia rezultatyvnosti restrukturyzatsii [Innovative potential of the enterprise as a factor of restructuring effectiveness]. *Scientific Works of MAUP*, 3. P. 48. [in Ukrainian]
9. Shulhina L. M. (2011) Suchasni kontseptsii stratchichnogo upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva [Modern concepts of strategic management of enterprise innovation development]. *Marketing and Management of Innovations*, 3 (2). Pp. 79–84. [in Ukrainian]
10. Volodin S. A. (2017) Teoretychni zasady formuvannia i realizatsii innovatsiinoho potentsialu v rozvytku ekonomiky [Theoretical foundations of formation and implementation of innovative potential in economic development]. *Economy of APC*, 5. Pp. 65–72. [in Ukrainian]
11. Kasianova N. V. (2013) Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta vykorystannia [Enterprise potential: formation and utilization]. 2nd ed., rev. and ext. Kyiv: “Center of Educational Literature”. P. 248. [in Ukrainian]
12. Franchuk V. I., Pryhunov P. Ya., Melnyk S. I. (2017) Bezzpekova diialnist: systemnyi pidkhid [Security activities: a systematic approach]. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs*, 1. Pp. 154–163. [in Ukrainian]
13. Fostiak V. I., Korchynskyi I. O. (2019) Formuvannia stratehii upravlinnia bezzpekovoju diialnistiu pidpriemstva [Formation of enterprise security management strategy]. *Problems of a Systematic Approach in Economics: collection of scientific works of National Aviation University*, 4/72. Part 1. Pp. 114–119. [in Ukrainian]

14. Husiieva O. Yu. (2012) Rozvytok pidpriemstva i stratehichni zminy: sutnist, pryntsypy, vzaiemozviazok [Development of the enterprise and strategic changes: essence, principles, interrelation]. *Sustainable Development of Economy*, 6. Pp. 85–89. [in Ukrainian]

15. Kopytko M. I. (2024) Sotsialno-ekonomiczna bezpeka pidpriemstv v postindustrialnii ekonomitsi: natsionalnyi ta yevropeyskyi aspekt [Socio-economic security of enterprises in the post-industrial economy: national and European aspect]. *Impact of War on Socio-Economic Systems: Security Aspect*. Lviv: LvDUVS. Pp. 142–176. [in Ukrainian]

16. Kopytko M. I. (2016) Aktualnist vykorystannia elementiv kontrolinhu u protsesi kompleksnoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [The relevance of using elements of controlling in the process of comprehensive provision of economic security of enterprises]. *Accounting, analysis and audit activities of the enterprises: problems, trends, prospects*. Dublin, Ireland: SAUL Publishing Ltd. Pp. 88–97. [in Ukrainian]

17. Activities of the enterprises (2024). State Statistics Service of Ukraine : web-site. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 02.01.2025).

Стаття надійшла до редакції 06.02.2025

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-4>

Мойса Володимир Володимирович

аспірант,

Львівський державний університет внутрішніх справ

вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5617-7903>

ЗАСАДИ РЕАГУВАННЯ НА КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІН ДИНАМІЧНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Анотація. Структура статті передбачатиме поглиблений огляд літератури, виокремлення ключових методів, висвітлення мети й завдань дослідження, представлення ключових результатів й узагальнення у вигляді висновків. В результаті ретельного огляду науково-практичної літератури, встановлено, що низка теорій і концепцій в контексті врахування специфіки здійснення реагування на кризові ситуації в умовах сьогодення, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Метою статті є охарактеризувати особливості реагування на кризові ситуації системою управління підприємства в умовах нових викликів сьогодення. Об'єктом дослідження є кризові ситуації, що можуть утворюватися під час усього життєвого циклу діяльності підприємства. Ключовим завданням є визначити напрямки підвищення ефективності системи реагування на кризові ситуації в сучасних умовах. В контексті досягнення поставленої мети, нами було використано ряд методів, зокрема: індукції та дедукції, порівняння і систематизації – для визначення сутності кризової ситуації на підприємстві; синтезу і аналізу – для доведення суттєвості впливу кризової ситуації на зміни в системі управління підприємством; морфологічного аналізу – для групування ключових засад реагування на кризові ситуації; графічний та табличний – для якісного подання результатів дослідження; абстрактно-логічний – для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження. Доведено, що сутність кризових ситуацій на підприємстві, у найширшому значенні, полягає в тому, що вони створюють загрозу нормальній діяльності та ставлять під сумнів здатність суб'єкта господарювання досягати своїх цілей. Визначено ключові сутнісні засади розуміння кризових ситуацій на підприємстві. Встановлено, що саме динамічність зовнішнього середовища сьогодні виявляється в багатьох аспектах: це і загострення глобальної конкуренції за ресурси, і стрімка зміна технологій, і коливання валютних ринків, і появи нових правил регулювання. Визначено траєкторію уможливлення ефективності реагування на кризові ситуації. Встановлено, що засади реагування на кризові ситуації в умовах змін динамічності зовнішнього середовища залишаються актуальними і сьогодою, адже економічна безпека є ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Подальші дослідження повинні стосуватися аналізу міжнародних практик реагування на кризові ситуації із можливостями інтегрування в практику українських підприємств.

Ключові слова: безпека, криза, безпековий потенціал, кризові ситуації, безпековий розвиток, система управління, діяльність підприємств, економічна безпека, зовнішнє середовище.

Moysa Volodymyr

Lviv State University of Internal Affairs

PRINCIPLES OF CRISIS RESPONSE IN THE CONTEXT OF DYNAMIC CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT: CHALLENGES FOR THE MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. The structure of the article will include an in-depth literature review, identification of key methods, clarification of the research goals and objectives, presentation of the main results, and a summary in the form of conclusions. A thorough review of scientific and practical literature has established that a number of theories and concepts, in the context of considering the specifics of crisis response under current conditions, remain not fully disclosed, which determined the choice of this topic and its contemporary relevance. The purpose of the article is to characterize the features of crisis response by the management system of an enterprise under new current

challenges. The object of the study are crisis situations that can arise during the entire life cycle of enterprise activity. The key task is to identify ways to increase the effectiveness of the crisis response system under modern conditions. It has been proven that the essence of crisis situations at an enterprise, in the broadest sense, is that they create a threat to normal operations and put into question the ability of the economic entity to achieve its goals. The key essential principles for understanding crisis situations at an enterprise are determined. It has been established that the dynamism of the external environment today is revealed in many aspects: this includes the intensification of global competition for resources, rapid technological changes, fluctuations in currency markets, and the emergence of new regulatory rules. The trajectory for enabling the effectiveness of the crisis response has been identified. It has been established that the principles of responding to crisis situations in the context of changes in the dynamism of the external environment remain relevant today, as economic security is a key factor in ensuring the stability and competitiveness of any enterprise. Further research should involve the analysis of international practices in responding to crisis situations with possibilities for integration into the practice of Ukrainian enterprises.

Keywords: security, crisis, security potential, crisis situations, security development, management system, enterprise activity, economic security, external environment.

Вступ. Сучасне зовнішнє середовище постійно зазнає швидких змін, породжуючи масштабні загрози для різних сфер діяльності. Особливо важливого значення набуває здатність підприємства зберігати свій безпековий потенціал і підтримувати безпековий розвиток, коли динаміка політичних, економічних і соціальних процесів різко зростає. Кожен новий виклик може переходити в кризову ситуацію, якщо не вжити належних заходів реагування. Через це постає питання побудови ефективних засад реагування на кризові ситуації, що виникають унаслідок впливу мінливого середовища. Вважаємо, при цьому, що актуальність тематики полягає в тому, що без належних системних рішень у сфері економічної безпеки, підкріплених відповідною фаховою підготовкою та стратегічним плануванням, будь-які зусилля щодо стабілізації діяльності підприємства можуть бути зведені нанівець. Відтак, вивчення та впровадження найдієвіших засад реагування на критичні події має першорядне значення, адже дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози і зменшувати ймовірність завдання серйозної шкоди матеріальним і нематеріальним ресурсам.

Структура статті передбачатиме поглиблений огляд літератури, виокремлення ключових методів, висвітлення мети й завдань дослідження, представлення ключових результатів й узагальнення у вигляді висновків.

Матеріали та методи. Найбільш вагомі положення висвітлення проблем антикризового управління були аналізовані в наукових

працях таких дослідників, як О. Ареф'єва, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, В. Засанський, О. Захаров, О. Іляш, С. Кавун, М. Камлик, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Куриліна, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Г. Пастернак-Таранушенко, О. Силкін, Н. Пойда-Носик, В. Пономаренко, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, М. Флейчук, М. Швець, Л. Шемаєва, А. Штангрет та інші. Ці джерела в сукупності представляють широкий спектр теоретичних і прикладних знань, які можуть бути використані для формування ефективних стратегій управління кризовою ситуацією на підприємстві. Виокремимо декілька ключових тезисів із науково-практичної літератури за темою нашої статті (табл. 1).

Проте, віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті врахування специфіки здійснення реагування на кризові ситуації в умовах сьогодення, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Таким чином, ми ставимо за мету охарактеризувати особливості реагування на кризові ситуації системою управління підприємства в умовах нових викликів сьогодення. Об'єктом дослідження є кризові ситуації, що можуть утворюватися під час усього життєвого циклу діяльності підприємства. Ключовим завданням є визначити напрямки підвищення ефективності системи реагування на кризові ситуації в сучасних умовах.

Таблиця 1

Результати огляду літератури за темою статті

Автори	Внесок науковців
Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. [1]	Розробка механізму, що забезпечує ефективне управління підприємством через організаційно-економічний підхід
Єфімова Г. В., Марущак С. М. [2]	Визначення та систематизація основних загроз для економічної безпеки підприємства, ідентифікація передумов управління безпекою
Кліпкова О. І. [3]	Підкреслення значення креативності та інноваційності в сучасному управлінні, аргументація необхідності нових підходів
Ілляшенко О. В. [4]	Розробка механізму системи економічної безпеки підприємства, що включає структурні та функціональні аспекти
Копитко М. І., Літвін Н. М. [5]	Аналіз деструктивних чинників, що впливають на стабільність функціонування соціально-економічних систем
Сіліна І. В. [6]	Розробка концепції антикризового фінансового управління, акцент на здатності адаптації підприємств
Рудніченко Є. М. [7]	Аналіз понять загрози, ризику та небезпеки в контексті економічної безпеки, вказівка на їх взаємозв'язки
Силкін О. С., Муж П. О. [8]	Дослідження сутності та важливості антикризового управління для фінансової стійкості підприємств

Джерело: систематизовано автором

В контексті досягнення поставленої мети, нами було використано ряд методів, зокрема: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – для визначення сутності кризової ситуації на підприємстві; *синтезу і аналізу* – для доведення суттєвості впливу кризової ситуації на зміни в системі управління підприємством; *морфологічного аналізу* – для групування ключових засад реагування на кризові ситуації; *графічний та табличний* – для якісного подання результатів дослідження; *абстрактно-логічний* – для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Результати. Сутність кризових ситуацій на підприємстві, у найширшому значенні, полягає в тому, що вони створюють загрозу нормальній діяльності та ставлять під сумнів здатність суб'єкта господарювання досягати своїх цілей [9–10]. При цьому, не рідко, кризи вирізняються раптовістю, але нерідко вони визрівають протягом тривалого періоду через накопичення внутрішніх проблем. Ключовим чинником виступає нездатність ідентифікувати негативні прояви вчасно та спрямувати ресурси на їх нейтралізацію. Важливо зазначити, що кризовою може бути і ситуація, коли збитки невеликі, але створені передумови для майбутніх, більш масштабних потрясінь [11–12]. Саме з цієї причини обґрунтований механізм реагування — це не лише план

«пожежогасіння» у разі екстреного збою, а й комплексний підхід, що включає як заходи попередження, так і інструменти швидкої протидії загрозам. Кризу слід сприймати як ланцюжок подій, де перша ланка може бути майже непомітною, але швидко спричинити суттєву дестабілізацію, якщо її не виявити на ранніх етапах [13–14]. На нашу думку, запобігання загрозам, їх постійний моніторинг та гнучкі управлінські важелі – усе це формує надійну платформу безпеки, яка допомагає зберегти стійкість (табл. 2).

Безпека в контексті антикризового менеджменту розглядається не лише як фізична захищеність від зовнішніх чи внутрішніх негативних явищ, а й як широкий комплекс складових, що включає безпековий розвиток, запобігання деструктивним впливам, формування стійкості та здатності до адаптації. Тому безпековий потенціал підприємства можна тлумачити як сукупність ресурсів, навичок, управлінських рішень і технічних можливостей, які у взаємодії здатні протистояти навіть найскладнішим кризам. Саме він визначає те, як швидко та дієво вдасться виявити джерело загрози, провести антикризові заходи й відновити стабільність. У багатьох випадках недооцінка такого потенціалу призводить до того, що підприємство не готове до раптових зовнішніх збурень та втрачає час

Таблиця 2

Сутнісні засади розуміння кризових ситуацій на підприємстві

Засади	Сутність
Комплексність кризових ситуацій	Кризові ситуації на підприємстві завжди характеризуються високим ступенем комплексності, що означає взаємозалежність різних чинників і аспектів діяльності. Безпека підприємства не обмежується лише фізичним захистом майна чи персоналу, але включає також інформаційну безпеку, фінансову стабільність, репутацію та інші елементи.
Динамічність та непередбачуваність криз	Однією з ключових засад розуміння кризових ситуацій є усвідомлення їх динамічної природи та високого ступеня непередбачуваності. Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється під впливом економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів
Взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх факторів	Розуміння цього взаємозв'язку дозволяє підприємствам більш точно ідентифікувати джерела загроз, а також розробляти інтегровані стратегії безпеки, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності, забезпечуючи тим самим стабільний безпековий розвиток
Необхідність постійного моніторингу та аналізу	Постійний моніторинг дозволяє не лише виявляти поточні загрози, але й прогнозувати майбутні ризики, що сприяє підвищенню безпекового потенціалу підприємства. Крім того, регулярний аналіз ефективності прийнятих заходів реагування дозволяє виявляти слабкі місця в системі безпеки та вдосконалювати її, забезпечуючи тим самим стійкість до майбутніх кризових ситуацій

Джерело: сформовано автором

на спроби імпровізованих дій. Це робить процес подолання кризи більш затратним з точки зору ресурсів і часу, а також створює додаткові передумови для повторного виникнення негативних подій у майбутньому. Натомість належне розуміння принципів безпеки й регулярне вдосконалення безпекового розвитку сприяє створенню міцної системи реагування, яка працюватиме навіть у найскладніших обставинах.

Динамічність зовнішнього середовища сьогодні виявляється в багатьох аспектах: це і загострення глобальної конкуренції за ресурси, і стрімка зміна технологій, і коливання валютних ринків, і появи нових правил регулювання. Проте найважливіше те, що будь-яка зміна, яка відбувається зовні, здатна перетворитися на загрозу для діяльності підприємства. Коли зовнішні чинники є передбачуваними, менеджмент може завчасно підготувати адекватні заходи реагування та забезпечити належний рівень безпеки. Проте за умов неочікуваних змін або різких геополітичних потрясінь впроваджувати рішення «з чистого аркуша» часто буває надто пізно. Тому системна підготовка до можливих кризових ситуацій, побудована на засадах стратегічного планування та контролю, дає змогу вчасно виявити точки вразливості й задіяти

належний безпековий потенціал. Динамічність водночас формує ще одну суттєву складність: розвиток загроз може проходити надзвичайно стрімко, іноді буквально за лічені години чи дні. Це вимагає не лише швидкого ухвалення рішень, але й наявності алгоритмів реагування, які можна застосувати без довгої підготовки.

Окрему увагу слід приділити тому, як повномасштабна війна, що триває в Україні, суттєво вплинула на засади реагування на кризові ситуації. Багато підприємств зазнали фізичних втрат та дестабілізації логістичних ланцюгів, а також відчували необхідність оперативно переорієнтовувати виробничі та управлінські процеси. Сьогодні для забезпечення безпеки необхідно не лише дбати про захищеність об'єктів і персоналу, а й про спроможність швидко відновити свою діяльність у разі перебоїв. Війна продемонструвала, що загрози можуть набути форми, не характерної для стабільних періодів, а ресурси, які раніше здавалися достатніми, раптово виявляються обмеженими або недоступними. Це стосується як фінансових і матеріальних запасів, так і людських ресурсів – кваліфіковані спеціалісти можуть бути переміщеними, призваними на службу або опинитися у зоні небезпеки. У такій ситуації поняття безпекового

розвитку набуває нового значення: необхідно не лише мати план «на випадок чогось», а й регулярно тестувати його на життєздатність, а також забезпечувати достатній запас гнучкості й ресурсів для швидкого коригування дій (рис. 1).

Вплив воєнного стану на всю систему безпеки змусив багатьох керівників переглянути принципи побудови механізмів реагування. Раніше перевага віддавалася переважно ризик-орієнтованому підходу (хоча для нашого тексту вживаємо поняття «загрози» замість «ризиків»), що базувався на кількісній оцінці ймовірностей настання несприятливих подій. Проте, коли зовнішні обставини настільки нестабільні й існує постійна вірогідність суттєвого втручання ззовні (зокрема, наслідки війни можливі кібератаки тощо), суха статистична оцінка втрачає свою привабливість. Відтак зростає роль гнучкості й адаптаційного управління, що передбачає здатність у найкоротші строки виявити нові загрози та перепрофілювати наявні ресурси. Безпековий розвиток більше не зводиться до створення «плану А» та «плану Б»; натомість це масштабна діяльність, спрямована на безперервне удосконалення резервних каналів

постачання, налагодження нових ринків збуту та формування кадрового резерву, що уможливує роботу в умовах крайньої невизначеності. Такі підходи вимагають стратегічного бачення майбутнього, у якому підприємство вміє прораховувати не лише основні сценарії, а й декілька екстремальних – коли дії конкурентів чи зовнішні обставини розгортаються за несподіваним планом (рис. 2).

Якщо говорити про засади реагування на кризові ситуації, то в першу чергу слід згадати про важливість системності. Отже, так звана управлінська реакція має бути не спонтанною, а ґрунтуватися на чітко визначеній стратегії, яка б враховувала різноманітні сценарії розвитку подій. У тому числі – сценарії за умов дестабілізації зовнішнього середовища через конфлікт чи інші виклики. На практиці це означає створення ефективного механізму комунікації всередині колективу, запровадження безперервного навчання персоналу, налагодження методів оперативного збору та аналізу інформації про загрози. Водночас потрібне вироблення гнучкої системи ухвалення рішень, аби можна було швидко модифікувати плани й залучати додаткові ресурси. Сприяє цьому також регулярне

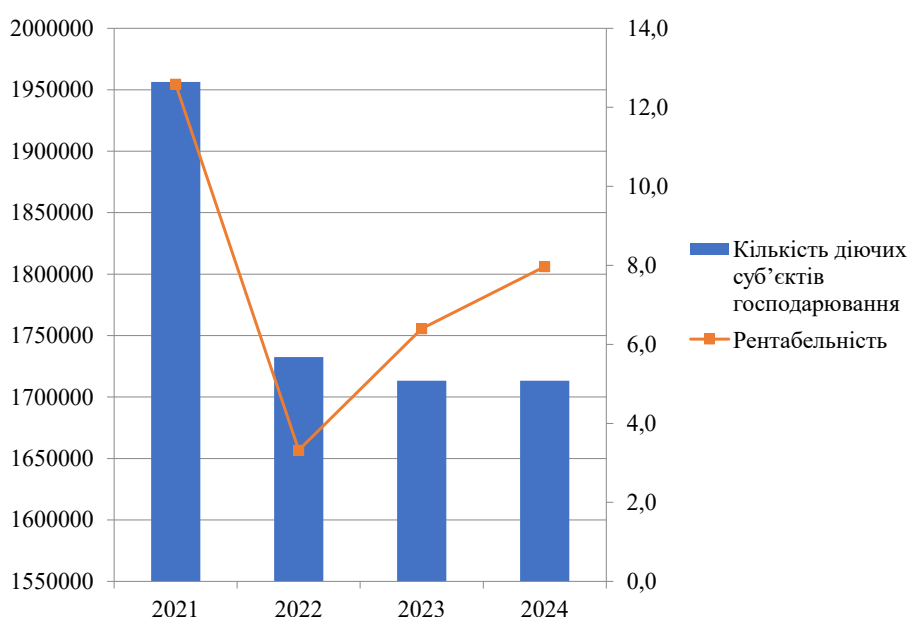


Рис. 1. Динаміка зміни кількості діючих суб'єктів господарювання та значення рентабельності до і після початку повномасштабного вторгнення

Джерело: сформовано автором за даними джерела [15]



Рис. 2. Траєкторія уможливлення ефективності реагування на кризові ситуації

Джерело: сформовано автором

тестування планів безпеки, наприклад, проведення внутрішніх тренувань, навчальних симуляцій, командних вправ. Такий підхід допомагає поліпшувати обізнаність працівників і виявляти слабкі місця в запроваджених протоколах захисту.

Висновки. Підсумовуючи, слід зазначити, що засади реагування на кризові ситуації в умовах змін динамічності зовнішнього середовища залишаються актуальними і сьогодні, адже економічна безпека є ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Не можна запліщувати очі на те, що кризові події можуть виникати як несподівано, так і систематично, через поетапне наростання чинників загрози. Відтак, пріоритетним

завданням стає формування системи безпеки, що має вагомий безпековий потенціал, здатний ефективно функціонувати навіть в умовах суттєвих потрясінь. Залежно від інтенсивності та форм протікання кризи, реагування може набирати різних масштабів – від точкових операцій до комплексних стратегічних заходів. Проте найважливіше усвідомити, що в сучасних реаліях, особливо зважаючи на наслідки війни в Україні, кожне підприємство мусить розвивати безпековий розвиток: удосконалювати свої стандарти, механізми, процедури та підходи до управління загрозами. Це постійний процес, що вимагає зусиль з боку керівництва, колективу та залучених фахівців у галузі кризового менеджменту. Якщо нехтувати цими принципами, наслідки

можуть бути значно серйознішими, ніж економічні втрати, оскільки під загрозою опиняється репутація, довіра клієнтів та партнерів, а також внутрішня згуртованість трудового колективу. Отже, розуміння важливості та

комплексності реагування на кризові ситуації формує основу успішної й безпечної діяльності, здатної витримати найнепередбачуваніші виклики динамічного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 5. С. 25–29.
2. Єфімова Г. В., Марущак С. М. Систематизація та ідентифікація загроз діяльності підприємства як передумова управління його економічною безпекою. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 77–84.
3. Кліпкова О. І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Вип. 2 (4). С. 76–79.
4. Ілляшенко О. В. Механізм функціонування системи економічної безпеки підприємства: підхід до побудови. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 160–168.
5. Копитко М. І., Літвін Н. М. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально-економічних систем. *Вчені записки університету «Крок»*. 2017. № 46. С. 4–15.
6. Сіліна І. В. Концептуальні основи антикризового фінансового управління підприємством. *Агро-світ*. 2015. № 22. С. 48.
7. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25. С. 188–195.
8. Силкін О. С., Муж П. О. Аналіз сутності антикризового фінансового управління підприємством. *Наукові записки*. Львів : Укр. акад. друкарства. 2016. № 2. С. 228–236.
9. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Інноваційність системи управління як умова забезпечення безпеки розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2 (66). С. 82–90.
10. Ткаченко А. М., Єлєць О. П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія. Запоріжжя : Запорізька державна інженерна академія, 2010. 277 с.
11. Караєва Н., Межевич А. Теоретико-методологічні основи дослідження інвестиційної безпеки в системі антикризового управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2009. № 9. С. 15–24.
12. Мокряк В. М. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2016. № 4 (31). 145 с.
13. Ліготенко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 376 с.
14. Копитко М. І., Маланчук А. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки і освіти*. 2024. № 1 (19). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1\(19\)-1576-1586](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586) (дата звернення: 03.01.2025).
15. Activities of the enterprises. 2024. State Statistics Service of Ukraine : web-site. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 02.01.2025).

References:

1. Dovhan L. Ye., Dudukalo H. O. (2012) Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnogo upravlinnia pidpriemstvom [Formation of the organizational and economic mechanism of effective enterprise management]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "KPI"*. No. 5. Pp. 25–29. [in Ukrainian]
2. Yefimova H. V., Marushchak S. M. (2013) Systematyzatsiia ta identyfikatsiia zahroz diialnosti pidpriemstva yak peredumova upravlinnia yoho ekonomichnoiu bezpekoiu [Systematization and identification of threats to enterprise activity as a prerequisite for managing its economic security]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. Issue 1. Pp. 77–84. [in Ukrainian]
3. Klipkova O. I. (2015) Kreatyvnist ta innovatsiynist yak osnovni skladovi novoho vektora v upravlinni pidpriemstvom [Creativity and innovativeness as the main components of the new vector in enterprise management]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*. Issue 2 (4). Pp. 76–79. [in Ukrainian]

4. Illiashenko O. V. (2014) Mekhanizm funktsionuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: pidkhid do pobudovy [The mechanism of functioning of the enterprise economic security system: an approach to construction]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*. No. 26 (1). Pp. 160–168. [in Ukrainian]
5. Kopytko M. I., Litvin N. M. (2017) Destruktyvni chynnyky seredovyshcha funktsionuvannia sotsialno-ekonomichnykh system [Destructive factors of the environment of functioning of socio-economic systems]. *Vcheni zapysky universytetu "Krok"*. No. 46. Pp. 4–15. [in Ukrainian]
6. Silina I. V. (2015) Kontseptualni osnovy antykrizovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom [Conceptual foundations of crisis financial management of the enterprise]. *Ahrosvit*. No. 22. P. 48. [in Ukrainian]
7. Rudnichenko Ye. M. (2013) Zahroza, ryzyk, nebezpeka: sutnist ta vzaiemozviazok iz systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Threat, risk, danger: the essence and interrelation with the system of economic security of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*. No. 25. Pp. 188–195. [in Ukrainian]
8. Sylkin O. S., Muzh P. O. (2016) Analiz sutnosti antykrizovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of the essence of crisis financial management of the enterprise]. *Naukovi zapysky*. Lviv: Ukr. akad. drukarstva. No. 2. Pp. 228–236. [in Ukrainian]
9. Prokhorova V. V., Mushnykova S. A. (2019) Innovatsiini systemy upravlinnia yak umova zabezpechennia bezpeky rozvytku pidpriemstv [Innovativeness of the management system as a condition for ensuring the security of enterprise development]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. No. 2 (66). Pp. 82–90. [in Ukrainian]
10. Tkachenko A. M., Yelets O. P. (2010) Suchasnyi pidkhid do antykrizovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom [Modern approach to crisis management of a machine-building enterprise]. Monograph. Zaporizhzhia: Vydavnytstvo Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. 277 p. [in Ukrainian]
11. Karaieva N., Mezhevych A. (2009) Teoretyko-metodolohichni osnovy doslidzhennia investytsiinoi bezpeky v systemi antykrizovoho upravlinnia [Theoretical and methodological foundations of the research of investment security in the system of crisis management]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. No. 9. Pp. 15–24. [in Ukrainian]
12. Mokriak V. M. (2016) Innovatsiina diialnist v kontseptsii systemy antykrizovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom [Innovative activity in the concept of the system of crisis financial management of the enterprise]. *Molodyi vchenyi*. No. 4(31). P. 145. [in Ukrainian]
13. Lihotenko L. O., Tarasiuk M. V., Khilenko O. O. (2005) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib. [Crisis management of the enterprise: educational manual]. Kyiv: KNTUE. 376 p. [in Ukrainian]
14. Kopytko M. I., Malanchuk A. (2024) Sotsialno-psykholohichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh staloho rozvytku ta nehatyvnoho vplyvu suchasnykh zahrroz [Socio-psychological management of the enterprise in conditions of sustainable development and the negative influence of modern threats]. *Visnyk nauky i osvity*. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1\(19\)-1576-1586](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586) (accessed: 03.01.2025). [in Ukrainian]
15. Activities of the enterprises (2024). State Statistics Service of Ukraine : web-site. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 02.01.2025).

Стаття надійшла до редакції 06.02.2025

UDC 302:338.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-5>

Frunchuk Vasil

Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Senior Researcher at the Research Institute of OSINT Technologies
and Security Analytics,
Lviv State University of Internal Affairs
26 Horodotska Street, Lviv, 79000, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5305-3286>

Melnyk Stepan

Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Associate Dean of Faculty No. 2,
Lviv State University of Internal Affairs
26 Horodotska Street, Lviv, 79000, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3782-5973>

Hobela Volodymyr

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of Management and Economic Security,
Lviv State University of Internal Affairs
26 Horodotska Street, Lviv, 79000, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7438-2329>

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH TO SECURITY ENVIRONMENT CHARACTERISTICS

Abstract. *The scientific article reveals the relevance of the research topic, due to Russia's armed aggression against Ukraine and global threats that negatively affect domestic society. The main focus of scientific research focuses on the need to develop and improve security activities, which are faced with practical challenges in finding effective security mechanisms to form a security environment given modern realities and needs. The study conducted a thorough theoretical analysis of approaches to interpreting the term "security environment", which consists of the components "security" and "environment", and proposed clear definitions for these concepts. Analyzing the approaches to interpreting the idea of "security" by Ukrainian scientists, the authors find that the social environment includes macro- and micro-level components that cover the political, social and spiritual spheres. Different living environments are presented: safe, dangerous and security, where the latter contains mechanisms for protection against existing and potential threats. A classification of threats by the degree of predictability and liquidity is proposed, which determines different approaches to understanding the essence and purpose of security activities. An author's scientific and methodological approach to the characterization of the security environment has been developed, which provides for different types of security activities – proactive, reactive and palliative security activities, which differ in methods of countering different types of threats. The proposed approach is aimed at improving security systems at different levels and overcoming current security challenges. It also emphasizes the integration of security activities into socio-political and economic processes taking place in Ukraine and at the global level. Thus, the proposed approach provides a theoretical basis for further research and development of practical measures to strengthen state security and form a security environment, laying the foundation for sustainable development and maintaining stability in the face of modern challenges and threats.*

Keywords: *threat, risks, security environment, dangerous environment, safe environment.*

Франчук Василь Іванович

доктор економічних наук, професор,
старший науковий співробітник НДІ OSINT-технологій
та безпекової аналітики,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна

Мельник Степан Іванович

доктор економічних наук, професор,
заступник декана факультету № 2,
Львівський державний університет внутрішніх справ,
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна

Гобела Володимир Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ХАРАКТЕРИСТИКИ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Наукова стаття розкриває актуальність теми дослідження, зумовлену збройною агресією росії проти України та глобальними загрозами, які негативно впливають на вітчизняне суспільство. Основний фокус наукової розвідки зосереджує увагу на необхідності розвитку та удосконалення безпекової діяльності, яка зіштовхується з практичними викликами щодо пошуку ефективних безпекових механізмів у державі для формування безпекового середовища з огляду на сучасні реалії та потреби. У дослідженні проведено ретельний теоретичний аналіз підходів до трактування терміну «безпекове середовище», який складається із складових компонентів «безпека» та «середовище», і запропоновано чіткі визначення для цих понять. Аналізуючи підходи до трактування поняття «безпека» вітчизняними науковцями, автори виявляють, що соціальне середовище включає макро- та мікрорівні складові, які охоплюють політичну, соціальну та духовну сфери. Наведено різні типи життєвих середовищ: безпечне, небезпечне та безпекове, де останнє містить механізми захисту від існуючих та потенційних загроз. Запропоновано класифікацію загроз за ступенем прогнозованості та ліквідності, що зумовлює різні підходи до усвідомлення суті та призначення безпекової діяльності. Розроблено авторський науково-методичний підхід до характеристики безпекового середовища, який передбачає різні види безпекової діяльності – проактивну, реактивну та паліативну безпекову діяльність, що відрізняються за методами протидії різним типам загроз. Пропонований підхід спрямований на вдосконалення безпекових систем на різних рівнях і подолання поточних безпекових викликів. Він також ставить акцент на інтеграцію безпекової діяльності в соціально-політичні та економічні процеси, що відбуваються в Україні, і на глобальному рівні. Таким чином, запропонований підхід забезпечує теоретичну базу для подальших досліджень та розробки практичних заходів із посилення безпеки держави та формування безпекового середовища, закладаючи основу для стійкого розвитку та підтримки стабільності в умовах сучасних викликів і загроз.

Ключові слова: загроза, ризики, безпекове середовище, небезпечне середовище, безпечне середовище.

Introduction. Modern threats, especially existential ones, caused by Russia's armed aggression, have a significant negative impact on all spheres of public life and the national interests of Ukraine. Therefore, they highlight the need for a deeper and more detailed study of the concepts of "security" and "security environment", and, accordingly, the practical problems of ensuring security, the effectiveness of security activities and the formation of a security environment.

It is worth emphasizing that security activities involve countering threats. However, security policy and security activities in Ukraine were not the main priority of state-building activities in the pre-war period. Given this, not only were effective security mechanisms not formed, but some of them, on the contrary, were destroyed or brought to such a state that their effective application is impossible. Accordingly, more attention should be paid not only to theoretical

but also theoretical and practical aspects of the formation of security mechanisms in the state, increasing the effectiveness of security activities in various spheres of public activity to counteract existing and potential threats. It is this vector of state policy that will contribute to the formation of a security environment, and therefore to the effective development of the state.

Considerable attention of scientists has been attracted by the direction of research and establishment of the essence of the concepts of “threat”, “danger”, and “risk” [6; 13; 14]. The term “security environment” consists of two key components: “security” and “environment”. A detailed analysis of approaches to the interpretation of these concepts has made it possible to form a clear understanding of the general term. In a broad sense, the environment is defined as the social and everyday conditions of human life [7]. Some scientists interpret the security environment as a part of the living space, which reflects human achievements in the field of socio-political, spiritual-material and intellectual values, which, in turn, form the worldview and behavior in the surrounding space [5; 10]. Accordingly, scientists emphasize that the social environment generally encompasses the political, social and spiritual spheres, but it should be divided into macro- and micro-levels [9; 11]. So, the macro level contains material, cultural, and political components, while the micro level concerns individual living conditions and environments.

According to security scientists [14–16], the security environment can generally be described as an environment in which various potential and real threats exist. At the same time, the state, society, organizations and individuals have the necessary resources and methods to counter these threats. On the one hand, this term refers to the availability of tools and opportunities to protect society and the state, on the other, the result of the efforts of various organizations and people aimed at neutralizing dangers. Accordingly, the key components of the security environment are those conditions and relationships that ensure the protection of the interests of a person, organization, society and the state to support their vital activity and resilience to threats.

Scientists have studied theoretical and methodological approaches to the formation of a security environment [1; 2], as well as approaches to assessing the security environment in modern conditions of armed conflict [5]. An important area of scientific research has become ways to ensure food security in Ukraine [4] and counteract the economy offshoring [3; 8] as important directions for the formation of a security environment.

It is worth noting that among representatives of the public and the scientific community, there is no unity in the interpretation of the concept of “security environment”. Moreover, sometimes this term is used in quite different meanings and variations. The need for such a study is because at all levels of government and business, security terms are used arbitrarily. This leads to different interpretations and perceptions of their content, which negatively affects lawmaking, organization and planning of security measures at different levels. Therefore, it is important to form a clear understanding of the concept of “security environment”, to determine its structure and related concepts, as well as to specify the logical and semantic connections between them. Such an approach will form the basis for the further development of theoretical and applied areas of scientific research on the study of ways to form the security environment of the state. For a deeper understanding of the essence of the security environment, its function, place and significance in modern security science, it is necessary to carry out a more thorough theoretical analysis, conducting a structuring and functional characterization of the security environment.

Materials and methods. To achieve the goal of the study, several general scientific research methods were used. In particular, the synthesis method was used to combine scientific ideas, concepts and analysis results into a single holistic system in the developed theoretical and methodological approach, which helped to create a consistent classification of the security environment and types of security activities. The method of theoretical analysis to characterize approaches to the classification of environments, made it possible to determine the

key concepts and parameters based on which a new classification of the security environment was proposed. The method of comparative analysis is to classify threats in different types of environments and to analyze the differences between different types of security activities. This made it possible to separate threat classes based on their predictability and liquidity. Methods of deduction and theoretical generalization to form general conclusions and generalizations based on the research conducted, made it possible to determine general patterns and basic principles of security science.

Results. As a result of the theoretical analysis of scientific research [1–4; 13–16], we conclude that the vital environment can be classified into three types:

- safe – indicates conditions that provide for the absence of risks to human life, health and well-being;
- dangerous – contains serious threats or risks that can negatively affect the individual, these can be armed conflicts, extreme natural phenomena, economic crises and other factors that threaten the safety and well-being of people;
- security – a hybrid type that contains protection mechanisms and tactics for countering potential or real threats, in this type of environment, attention is focused on active efforts aimed at ensuring security, which implies the presence of a management strategy and risk reduction.

A graphical visualization of the security type of the environment is presented in Figure 1.

Based on this position, the natural environment (in its original form) can acquire a safe and dangerous type. Instead, the safe type of environment is possible not within the limits of individual types of the environment (natural, social, man-made environment), but for social

and man-made environment types, as well as in terms of subtypes of the environment:

- ✓ socio-natural (socio-ecological);
- ✓ ecological-economic;
- ✓ man-made environment-ecological.

Accordingly, the natural environment and human, as a part of it, function within the limits of these laws, which makes it possible to distinguish two conclusions (axioms) on which the proposed theoretical and methodological approach will be based:

✓ natural environment – objectively exists, man is part of this environment and exists within the limits of objectively existing laws of development, accordingly, types of environment can be considered only from the position of a human-centric approach (the environment can be safe or dangerous only from the point of view of human perception);

✓ striving to ensure own safety, human created a social and man-made environment, respectively, it is these two types of environment that can acquire a security type.

Accordingly, the following algorithm is proposed for the implementation of the proposed theoretical and methodological approach to the characterization of the human life environment:

- to characterize the ecological and economic security environment;
- to classify security activities taking into account different classes of threats, which requires:
 - implementation of the theoretical characterization of security activities;
 - carrying out a critical and comparative analysis of approaches to the classification of threats according to the main criteria and substantiation of the feasibility of their classification depending on the degree of predictability and the level of liquidity;



Figure 1. Graphical representation of the security environment

Source: developed by authors

– designing a threat classification system in terms of the liquidity and predictability criteria of threats, dividing them into classes.

So, the most acceptable for security analysis, which will ensure the consideration of a wide range of influencing factors, is the subspecies of the ecological and economic environment. Therefore, the ecological and economic environment, which can be of different types – safe, dangerous and security, was chosen for further analysis. It is also worth noting that the outlined classification is carried out at the macro level. That is, at the level of forming a secure ecological and economic environment.

To substantiate the feasibility of using the proposed scientific and methodological approach to characterizing the security environment in theory and practice, it is worth more carefully characterizing security activity, its theoretical content and its role.

In the theory of security science, security activity is interpreted as an activity aimed at ensuring the security of a system, state or individual. Based on the essence and content of threats and dangers, it is worth noting that security activity also takes on different types, depending on the goals of the activity. That is, security activity includes various mechanisms, or at least one of them (prevention, detection and elimination of threats). In the case of the implementation of these threats, it also provides for recovery mechanisms that ensure the restoration of processes, functions and integrity of the system, as well as compensation for the damage caused. The main goal of such activity is to ensure the integrity of the system and protect various interests, in particular private, corporate, public and national. It is worth paying attention to the fact that there are different types of threats and approaches to their classification. Having analyzed theoretical approaches to the

classification of threats [5; 6; 11], we come to the conclusion that no classification would provide for the division of threats into types, depending on the degree of predictability and the possibility of eliminating threats and/or the consequences of their manifestation, which are key criteria. Given this situation, we consider it appropriate to classify threats according to these two criteria: the degree of predictability and liquidity. The results of the classification are presented in Table 1.

As a result of the classification, threats are divided into 4 types. Such a classification of threats according to key criteria allows us to rethink the content of security activities depending on the types of threats. After all, its main content is to counteract threats to ensure the progressive and effective development of the system and the formation of a security environment. The classification of types of security activities demonstrated the presence of threats that cannot be predicted and eliminated – unforeseeable-illiquid threats, as well as the type of threats – predictable-illiquid.

Given this approach to the classification of threats, it is also worth presenting the types of security activities, depending on the types of threats. So, the types of security activities are proposed to be presented as follows:

- proactive (aimed at counteracting predicted-liquid threats);
- reactive (aimed at counteracting unforeseeable-liquid threats);
- palliative (aimed at counteracting predicted-illiquid and unpredictable-illiquid threats).

The proposed classification involves the introduction of a new term into the theory of security studies – palliative security activities. This necessity is due to the proposed list of types of security activities. Let us dwell in more detail on the essence of the listed types of security activities (Fig. 2).

Table 1

Threats classification depending on the degree of predictability and level of liquidity

	possible to predict	impossible to predict
possible to eliminate (threats and consequences of manifestation)	forecasted-liquid	unforeseeable-liquid
impossible to eliminate (threats and consequences of manifestation)	forecasted-illiquid	unforeseeable-illiquid

Source: developed by authors

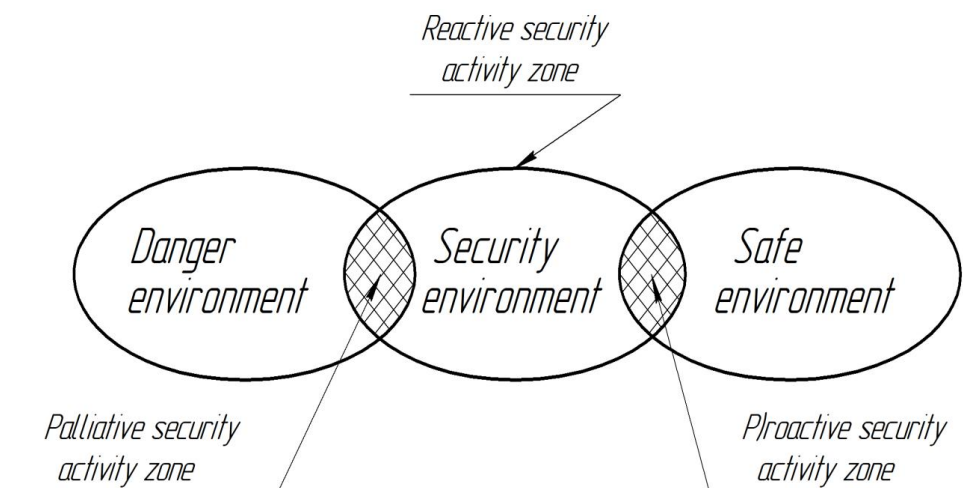


Figure 2. Visualization of the security environment and types of security activities

Source: developed by authors

Therefore, countering threats that are predictable and liquid involves the use of security mechanisms that consist of preventing, detecting and eliminating threats to the security environment. Such a list of security mechanisms forms the corresponding type of security activity – proactive. The essence of proactive security activity is to focus on early identification and prevention of threats and risks before they appear. Such activity involves regular monitoring, assessment of potential dangers, and preparation and implementation of preventive measures. In the event of an imminent danger, planning and implementation of measures to eliminate them (Fig. 3). After all, if threats are predictable and liquid, then their implementation and manifestation are caused by ineffective security activities. Accordingly, the main goal of proactive security activity is to ensure the security of the environment by responding promptly to potential threats. Given the “nature” of class 1 threats (forecasted-liquid), proactive security activities are aimed at countering them.

The essence of reactive security activities is to counter threats of the 2nd class, i.e. unpredictable-liquid. Its main goal is to respond to threats and dangers that have already materialized. This type of security activity mainly involves the use of mechanisms for detecting and eliminating threats, which requires analyzing the causes of events and implementing corrective measures

to reduce the likelihood of similar threats and dangers in the future. The main focus of reactive security activities is on reducing damage and restoring the normal functioning of the system or environment after the implementation of threats.

To counter threats of the 3rd (predicted-illiquid) and 4th (unpredicted-illiquid) classes, a palliative type of security activity is used. The essence of palliative security activities is to implement measures that help reduce negative impacts on environmental security where their

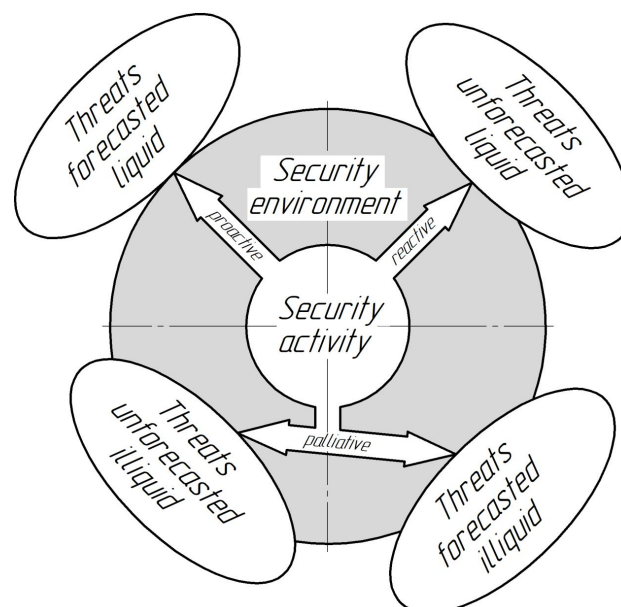


Figure 3. Visualization of security activities depending on different threat classes

Source: developed by authors

complete elimination is impossible. This type of security activity focuses on reducing risks and minimizing possible losses, not always striving to completely solve the problem due to resource limitations or other factors. The main goal of such measures is to achieve the maximum possible environmental safety and comfort in the implementation of illiquid threats or crisis situations.

For example, manifestations of illiquid threats of the 3rd and 4th class may be the consequences of the Chernobyl disaster, environmental disasters, the demographic situation in the state (the Covid-19 coronavirus pandemic, significant migration volumes and low birth rates, which will have long-term negative consequences). The consequences of the implementation of these threats have a long-term effect and make it impossible to eliminate them quickly. As a result, security mechanisms and the system of security measures in general cannot counteract them and quickly eliminate them. This situation necessitates the need for special type of measures to minimize the negative impact, and maintain

the functioning of the system and the security environment. Accordingly, the type of security activity identified as palliative security activity is used.

Conclusions. Russia's armed aggression has created several existential threats to Ukrainian statehood. Therefore, it is now important to focus on detailing the concepts of "security" and "security environment", as well as on improving practical mechanisms for ensuring security. In Ukraine, there is confusion in the interpretation of security terms, which limits the effectiveness of the legislative process and planning of measures. It is important to develop a single understanding of the concepts to improve security activities.

The article proposes a theoretical and methodological approach to the characterization of the security environment, which involves the structuring of security activities depending on the parameters of predictability and liquidity of threats; within the framework of the proposed approach, classification of types of security activities depending on the types of threats is provided.

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, 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. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3838>
3. Hobela V., Podra O., Batyuk B., Levkiv H., & Hynda O. (2022). The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice*, no. 23 (2), pp. 347–356. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2022.14509>
4. Lagodiienko V., Franchuk, Dziurakh Y., Melnyk S., Shuprudko N., Hobela V. Food security of Ukraine: estimation of factors' impact, postwar trends and ways to supply (2022). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 5 (46), pp. 427–437.
5. Bohdanovych V. Yu., Ilyashov O. A., Komarov V. S., Oleksiuk V. V. (2021) Pidkhid do otsynuvannya bezpekoho seredovyscha v suchasnykh umovakh vedennya zbroynoyi borotby [Approach to assessing the security environment in the current conditions of warfare]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voyenno-stratehichnykh doslidzhen Natsional'noho universytetu oborony Ukrayiny imeni Ivana Chernyakhovskoho – Collection of Scientific Works of the Center for Military-Strategic Research of the National Defense University of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky*, no. 2 (72), p. 33.
6. Boiko I. V. (2017) Definiitsiyi "ryzyk", "zahroza", "nebezpeka" yak obyekty naukovykh doslidzhen' [Definitions of "risk", "threat", "danger" as objects of scientific research]. *Pryazovs'kyi ekonomichnyy visnyk – Pryazovskyi Economic Bulletin*, issue 5 (05), pp. 94–98.
7. Bocharnikov V. P., Sveshnikov S. V. (2019) Bezpekove seredovyshe 2030: monohrafiya [Security Environment 2030: Monograph]. Kyiv: Mayster Knyh.
8. Hobela V. V., Khalina O. V., Sydorenko Ya. A. (2024). The essence of financial intelligence in the security space of the state [Sutnist finansovoi rozvidky v bezpekovomu prostori derzhavy] *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.77>

9. Kopytko M. I., Litvin N. M. (2017) Destruktyvni chynnyky seredovyscha funktsionuvannya sotsial'no-ekonomichnykh system [Destructive factors of the functioning environment of socio-economic systems]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK". Seriya: Ekonomika – Scientific Notes of the "KROK" University. Series: Economics*, issue 46, pp. 4–15.
10. Kulyk O. H. (2022) Teoretychni ta metodychni pidkhody do stvorennia bezpekoho seredovyscha v Ukraini [Theoretical and methodological approaches to creating a security environment in Ukraine]. In: Nova arkhitektura bezpekoho seredovyscha Ukrainy: zb. tez Vseukr. nauk.-prakt. konf. (m. Kharkiv, 23 hrud. 2022 r.) [New architecture of Ukraine's security environment: proc. of the All-Ukrainian sci.-practical conf. (Kharkiv, December 23, 2022)] / Nat. yuryd. un-t im. Yaroslava Mudroho, Nat. akad. pravovykh nauk Ukrainy, Nauk.-d dosl. in-t vyvchennya problem zlochynnosti im. V. V. Stashysa. Kharkiv: Yurayt, pp. 99–103.
11. Mihus I. P., Laptiev S. M. Neobkhdnist rozmezhuvannya ponyat' "zahroza" ta "ryzyk" pry diahnostytsi ekonomichnoyi bezpeky sub'yektiv hospodaryuvannya [The necessity to distinguish between "threat" and "risk" in diagnosing economic security of business entities]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=821>
12. Reznikova O. O. (2022) Natsional'na stiykist' v umovakh minlyvoho bezpekoho seredovyscha: monohrafiya [National resilience in conditions of a changing security environment: monograph]. Kyiv: NISD. 532 p.
13. Tkachuk H. Yu. (2014) Pidkhody do sutnisnogo napovnennya katehoriyi "bezpeka" [Approaches to the essential understanding of the category "security"]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya – Journal of ZSTU: Economics, management, and administration*, 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)
14. Franchuk, V. I. (2023) Teoretyko-metodolohichni ta upravlins'ki zasady rozvytku bezpekoho seredovyscha [Theoretical-methodological and managerial principles of security environment development]. *Visnyk L'vDUVS (seriya ekonomichna) – Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs (economic series)*, no. 2, pp. 63–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-8>
15. Franchuk V. I., Hobela V. V. (2019) Modelyuvannya bezpekoho seredovyscha pidpryyemstva kriz' pryzmu investytsiynoyi bezpeky [Modeling the enterprise security environment through the prism of investment security]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, no. 9 (09), pp. 85–89.
16. Franchuk V. I., Pryhunov P. Ya., Melnyk S. I. (2017) Bezpekova diyal'nist': systemnyy pidkhid [Security Activity: A Systematic Approach]. *Naukovyy visnyk L'vivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. Economic Series*, issue 1, pp. 154–163.

Список використаних джерел:

1. Franchuk, V., Pryhunov, P., Melnyk, S., Hobela, V., & Shuprudko, N. Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. № 3 (50), P. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.4089>
2. Hnylytska, 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. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.45.2022.3838>
3. Hobela V., Podra O., Batyuk B., Levkiv H., & Hynda O. The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice*, 2022. № 23 (2). P. 347–356. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2022.14509>
4. Lagodiienko V., Franchuk V., Dziurakh Y., Melnyk S., Shuprudko N., Hobela V. Food security of Ukraine: estimation of factors' impact, postwar trends and ways to supply. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. № 5 (46). С. 427–437.
5. 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.
6. Бойко І. В. Дефініції «ризик», «загроза», «небезпека» як об'єкти наукових досліджень. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5 (05). С. 94–98.
7. Бочарніков В. П., Свешніков С. В. Безпечове середовище 2030: монографія. Київ : Майстер Книг, 2019.
8. Гобела В. В., Халіна О. В., Сидоренко Я. А. Сутність фінансової розвідки в безпечовому просторі держави. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.77>

9. 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.
10. Кулик О. Г. Теоретичні та методичні підходи до створення безпекового середовища в Україні. Нова архітектура безпекового середовища України : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23 груд. 2022 р.) / Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Нац. акад. правових наук України, Наук.-дослід. ін-т вивчення проблем злочинності ім. В. В. Сташиса. Харків : Юрайт, 2022. С. 99–103.
11. Мігус І. П., Лаптев С. М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=821>
12. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.
13. 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)
14. Франчук В. І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. *Вісник ЛьвДУВС (серія економічна)*. 2023. № 2, С. 63–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-8>
15. Франчук В. І., Гобела В. В. Моделювання безпекового середовища підприємства крізь призму інвестиційної безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. № (9 (09)). С. 85–89.
16. 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.

Стаття надійшла до редакції 07.02.2025

Вінічук Марія Володимирівна

професор кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6588-1254>

Коваль Павло Євгенович

аспірант кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5581-0047>

МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. У статті проаналізовано основні наукові підходи до визначення сутності інвестиційного контролінгу та щодо виокремлення його методів, інструментів та ризиків. З'ясовано, що під інвестиційним контролінгом розуміють систему заходів, спрямованих на забезпечення контролю за процесами планування, моніторингу та коригування інвестиційної діяльності з метою мінімізації ризиків, підвищення результативності проєктів та акумуляції фінансових ресурсів, необхідних для здійснення фінансово-господарської діяльності та забезпечення стабільного розвитку суб'єкта господарювання. Розкрито сутність інвестиційного контролінгу як ефективного інструменту стратегічного управління, який забезпечує ефективність використання інвестиційних ресурсів, знижує ризики та підвищує фінансову стійкість. Досліджено сучасні методи та інструменти інвестиційного контролінгу, що адаптовані до специфіки діяльності ІТ-компаній в умовах економічної нестабільності та стратегічної невизначеності. Встановлено, що найефективнішими для ІТ-компаній є такі методи інвестиційного контролінгу як *Sensitivity Analysis* (Аналіз чутливості) (рівень ефективності використання 4,8), *NPV* (Чиста приведена вартість) (рівень ефективності використання 4,7) та *Scenario Analysis* (Сценарний аналіз) (рівень ефективності використання 4,5). Виокремлено найбільш часто використовувані ІТ-компаніями інструменти інвестиційного контролінгу, а саме: *BI*-системи, *MS Excel*, фінансові калькулятори, аналітичні скрипти, *ERP*-системи, *Google Data Studio* та *Power BI* дашборд. Обґрунтовано необхідність адаптації класичних підходів до інвестиційного контролінгу з урахуванням динаміки ІТ-середовища, високої частки нематеріальних активів та нестабільності зовнішнього середовища. Запропоновано основні напрямки підвищення ефективності інвестиційного контролінгу, зокрема, доведено необхідність розвитку його цифрових технологій, посилення аналітичної компетенції управлінського персоналу, забезпечення високого рівня інтелектуального капіталу та прозорості інвестиційних проєктів. Перспективами подальших наукових досліджень визначено потребу у розробленні галузевих моделей контролінгу для ІТ-сектору та інтеграції штучного інтелекту й машинного навчання в системи контролінгу.

Ключові слова: контролінг, інвестиції, методичний інструментарій, економічна невизначеність та нестабільність, інвестиційний контролінг, ризики.

METHODS, TOOLS AND RISKS OF INVESTMENT CONTROLLING OF IT COMPANIES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Abstract. *The article analyzes key scientific approaches to defining the essence of Tools controlling and the classification of its methods and instruments. It is established that investment controlling refers to a system of measures aimed at ensuring control over the processes of planning, monitoring, and adjusting investment activities in order to minimize risks, increase project effectiveness, and accumulate the financial resources needed for economic operations and the sustainable development of a business entity. The study reveals the nature of investment controlling as an effective strategic management tool that enhances the efficiency of investment resource usage, reduces risks, and strengthens financial stability. It examines modern methods and tools of investment controlling that are adapted to the specific features of IT companies operating under economic instability and strategic uncertainty. It is found that the most effective methods for IT companies include Sensitivity Analysis (efficiency score: 4.8), Net Present Value (NPV) (efficiency score: 4.7), and Scenario Analysis (efficiency score: 4.5). The most commonly used investment controlling Tools in IT companies are identified as BI systems, MS Excel, financial calculators, analytical scripts, ERP systems, Google Data Studio, and Power BI dashboards. The study substantiates the need to adapt classical approaches to investment controlling, taking into account the dynamic IT environment, the high share of intangible assets, and external instability. The main directions for improving the effectiveness of investment controlling are proposed, including the development of digital technologies, the enhancement of analytical competencies among management personnel, the strengthening of intellectual capital, and ensuring the transparency of investment projects. Further research prospects include the development of industry-specific controlling models for the IT sector and the integration of artificial intelligence and machine learning into controlling systems.*

Keywords: *controlling, investments, methodological tools, economic uncertainty and instability, investment controlling, risks.*

Вступ. Економічна ситуація, яка склалася в Україні та світі, характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності та турбулентності, що спричинені такими дестабілізуючими чинниками як війна росії проти України, енергетичними кризами, інфляційними коливаннями, порушенням логістичних ланцюгів та зниженням рівня ділової активності. Окреслені тенденції становлять значні перешкоди для ефективного управління інвестиційною діяльністю суб'єктів господарювання та стають особливо вагомими викликами для ІТ-компаній, порушуючи стабільність їх функціонування та знижуючи конкурентоспроможність.

Потреба у швидкому реагуванні на зазначені виклики і небезпеки обумовлює необхідність пошуку шляхів виходу із кризових ситуацій. В даному контексті, ефективним механізмом часткового нівелювання негативного впливу ризиків і загроз виступає інвестиційний контролінг, як інтегрована система, що поєднує у собі основні аспекти планування, моніторингу

та оцінювання інвестиційних рішень, а також їх коригування в умовах змінності зовнішнього і внутрішнього середовища. Позитивними аспектами інвестиційного контролінгу є його здатність забезпечити суб'єктам господарювання адаптацію до змін, оперативне реагування на ризики та спроможність прийняття відповідних рішень в найкоротші терміни. Однак, особливої актуальності в умовах невизначеності набувають дослідження саме методів й інструментів інвестиційного контролінгу, адже від них істотно залежить глибина аналітичних розрахунків, точність прогнозування та результативність використання інвестиційних ресурсів.

Існуючі наукові підходи до розгляду окресленої проблематики доводять, що тематика дослідження перебуває в центрі уваги академічної спільноти й практичних працівників та зосереджена, в основному, на вирішенні проблемних питань контролінгу та можливостей використання його методів та інструментів. Однак, проблематика їх застосування

в умовах економічної нестабільності, обмеженого фінансування, зростаючих ризиків та стратегічної невизначеності малодосліджена, порушується не часто, тому, даний напрямок потребує поглибленого вивчення, що й актуалізує тему дослідження.

Метою статті є дослідження особливостей та оцінювання ефективності використання методів та інструментів інвестиційного контролінгу в ІТ-компаніях України в період економічної нестабільності та посилення ризиків невизначеності.

Кризові ситуації, які виникають в ІТ-компаніях в умовах сьогодення потребують швидкого реагування та вирішення в найкоротші терміни проблемних питань. Інвестиційний контролінг виступає одним із тих ефективних інструментів, який дозволяє контролювати процеси планування, моніторингу та коригування інвестиційної діяльності з метою мінімізації ризиків, підвищення результативності проєктів та акумуляції фінансових ресурсів, необхідних для здійснення фінансово-господарської діяльності та забезпечення їх стабільного розвитку. В умовах економічної нестабільності вартість інвестиційних ресурсів значно зростає та важко спрогнозувати показники попиту, тому, важливо мати систему, спроможну не лише фіксувати відхилення, а й надавати інформацію, необхідну для прийняття рішень. Саме в цьому і проявляється сутність інвестиційного контролінгу, який поєднує традиційні фінансові розрахунки із сучасними інструментами аналізу сценаріїв, виявлення чутливостей та побудови інтерактивних дашбордів.

В науковій думці інвестиційний контролінг визначається як система спеціальних заходів, що реалізуються на підприємствах з метою забезпечення планування, аналізу й координації інвестиційної діяльності, моніторингу інвестиційних проєктів та встановлення контролю задля підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання та досягнення ним поставлених цілей [1, с. 79; 2].

К. Бужимська та І. Царук [3, с. 4] стверджують, що інвестиційний контролінг – це система збору й оброблення інформації, її аналізу,

планування й контролю, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері інвестицій, а також постійний моніторинг їх виконання в процесі реалізації інвестиційних проєктів. Н. Носач, А. Єгіозар'ян та Е. Полякова [4, с. 118] мають власне бачення на визначення сутності інвестиційного контролінгу та дотримуються позиції, що в сучасній теорії й практиці виокремлюють два підходи до тлумачення даного поняття, а саме: (1) контролінг розглядається як синонім управлінського обліку та (2) контролінг є системою координації планування, контролю й інформаційної підтримки системи управління.

С. Цвілій, Д. Михайлик, Д. Гурова, В. Оглобіна та О. Корнієнко [5] акцентують увагу на необхідності врахування при виборі методів та інструментів інвестиційного контролінгу тенденцій інвестиційної політики та можливостей наявного й потенційного інвестиційного потенціалу. Водночас, науковці вважають, що методи інвестиційного контролінгу мають бути гнучкими та відповідати сучасним вимогам до інноваційного розвитку в стратегічній перспективі, адже, як зазначає Л. Рябоштан [6, с. 506], методи інвестиційного контролінгу є способом узагальнення, вивчення й вимірювання впливу сукупності факторів на зміну результативних показників інвестиційної діяльності підприємства з метою її удосконалення та досягнення поставлених цілей.

Стає очевидним, що методи та інструменти інвестиційного контролінгу в умовах економічної нестабільності істотно видозмінюються, а їх вибір залежить від сфери діяльності підприємства та від його інвестиційної політики. В науковому дискурсі існують різні думки як щодо визначення сутності інвестиційного контролінгу, так і щодо його методів й інструментів, проте, більшість із вчених обґрунтовують необхідність й доцільність їх застосування в умовах сучасності.

Матеріали та методи. Методологічну базу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи аналізу та наукового пізнання. У статті визначення сутності інвестиційного контролінгу проведено із застосуванням методу системного аналізу, синтезу,

наукової абстракції, спостереження та компаративного аналізу. Емпіричні дослідження стану використання основних методів інвестиційного контролінгу у ІТ-компаніях України та рівня їх ефективності в умовах економічної нестабільності здійснено із використанням методу порівняння, розрахунково-аналітичного методу, статистичного аналізу та методу експертних досліджень (опитування шляхом онлайн-анкетування фінансових директорів й аналітиків 25 ІТ-компаній України, що здійснюють свою діяльність у таких містах як Львів, Київ та Харків). Метод систематизації та узагальнення застосовані при формуванні висновків за результатами проведеного дослідження.

Інформаційну основу становлять наукові праці вітчизняних вчених та звітні матеріали ІТ-компаній.

Результати. В умовах економічної нестабільності та стратегічної невизначеності, а також під впливом посилення інфляційних чинників, валютних коливань й нестачі фінансування, інвестиційний контролінг набуває особливої значущості та займає вагоме місце в системі антикризових заходів суб'єктів господарювання. Проте, його реалізація та ефективність значною мірою залежить від сфери функціонування підприємств та від середовища здійснення ними фінансово-господарської діяльності. В основному, перелік методів інвестиційного контролінгу є стандартизованим та використовуються вони в практичній діяльності за допомогою набору інструментів. При цьому, методи інвестиційного контролінгу допомагають оцінити особливості, проблеми та пріоритети інвестиційної діяльності, а інструменти позиціонують сукупність програмного забезпечення, моделей та засобів, за допомогою яких реалізуються методи.

Дослідження діяльності ІТ-компаній дозволяють виокремити певну сукупність методів та інструментів інвестиційного контролінгу, які ними використовуються в умовах економічної нестабільності та стратегічної невизначеності сучасності. Зокрема, серед найбільш поширених методів інвестиційного контр-

олінгу є NPV (Чиста приведена вартість), за допомогою якого визначається поточна вартість майбутніх грошових потоків з урахуванням фактору дисконтування. Даний метод є базовим при здійсненні стратегічного фінансового планування діяльності ІТ-компаній та потребує застосування таких інструментів як MS Excel, фінансові калькулятори, аналітичні скрипти, ERP-системи, Google Data Studio та Power BI дашборд.

Іншим часто використовуваним методом інвестиційного контролінгу є IRR (Внутрішня норма дохідності), який показує очікувану прибутковість інвестиційних проєктів та дозволяє здійснити порівняльну характеристику декількох інвестиційних проєктів. Основними інструментами даного методу є MS Excel, Google Sheets, Power BI, ERP-системи, фінансові калькулятори, аналітичні мови та Google Data Studio. Водночас, такий метод як Payback Period (Період окупності) виявляється доцільним при необхідності розрахунку часу, потрібного для повернення інвестиційних ресурсів. Даний метод обґрунтованим є для ІТ-підприємств малого й середнього бізнесу, коли необхідним виявляється потреба у визначенні ефективності проєктів з коротким терміном реалізації, зокрема, й стартапів. Інструментами, які використовуються, можна визначити MS Excel, Google Sheets, Project Management Software, Python, Power BI, ERP-системи, фінансові калькулятори та моделювання.

Одним із найпотужніших методів в системі інвестиційного контролінгу є метод Sensitivity Analysis (Аналіз чутливості), який дає можливість дослідити вплив зміни окремих факторів на результативний показник. В умовах економічної нестабільності даний метод є особливо актуальним, оскільки дозволяє виявити дестабілізуючі чинники та завчасно вплинути на них або нейтралізувати їх дію. Основними інструментами даного методу є MS Excel, Google Sheets, Power BI, @RISK, Python, Google Colab та BI Dashboards.

При необхідності моделювання декількох сценаріїв розвитку подій (зазвичай оптимістичний, песимістичний та базовий), а також для проведення оцінювання їх впливу на

інвестиційні рішення доцільним виявляється Scenario Analysis (Сценарний аналіз), який потребує використання таких інструментів як MS Excel, Google Sheets, Power BI, @RISK, Python, Crystal Ball, Google Data Studio, ERP-системи та Jupyter Notebook.

Ще одним часто використовуваним ІТ-компаніями методом інвестиційного контролінгу є метод EVA (Економічна додана вартість), що дозволяє визначити реальні обсяги економічного прибутку з урахуванням вартості капіталу. Інструментами, що застосовуються в процесі застосування даного методу, є MS Excel, Google Sheets, Power BI, Python, ERP-системи, фінансові калькулятори, Google Data Studio та Looker.

В даному контексті, актуальним виявляється проведення дослідження стану використання найпопулярніших методів інвестиційного контролінгу в ІТ-компаніях України у 2022–2023 рр., що здійснюють свою діяльність у ІТ-сфері на території м. Львів, Київ та Харків. Результати такого аналізу систематизуємо на рис. 1.

Як показують проаналізовані дані, в Україні ІТ-компанії найчастіше використовують такий

метод інвестиційного контролінгу як NPV (Чиста приведена вартість) – у 85 % випадків для оцінювання інвестиційних проєктів, який дозволяє врахувати вартість грошових потоків в часі та дає можливість здійснити точні оцінювання прибутковості таких проєктів. Другим часто використовуваним методом інвестиційного контролінгу є метод IRR (Внутрішня норма дохідності), інструменти якого впродовж 2022–2023 рр. використані 60 % досліджуваних ІТ-компаній, а третя сходинка належить методу Payback Period (Період окупності) – у 55 % компаній. Серед інших методів є Sensitivity Analysis (Аналіз чутливості) – 40 % ІТ-компаній, Scenario Analysis (Сценарний аналіз) – 35 % ІТ-компаній та EVA (Економічна додана вартість) – 25 % ІТ-компаній України.

Очевидно, що в період економічної нестабільності ІТ-компанії переваги надають простим, проте, надійним методам інвестиційного контролінгу, зокрема: NPV (Чиста приведена вартість), IRR (Внутрішня норма дохідності) та Payback Period (Період окупності), інструменти яких враховують сукупність ризиків та варіативність сценаріїв та

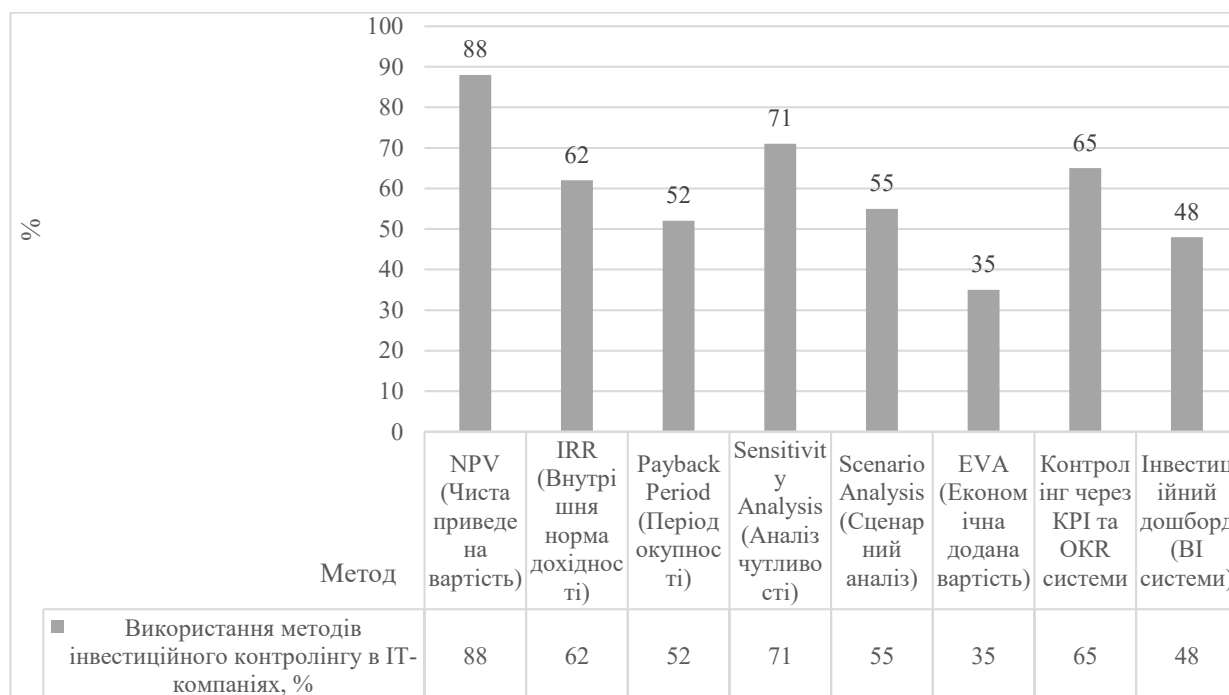


Рис. 1. Стан використання основних методів інвестиційного контролінгу у ІТ-компаніях України у 2022–2023 рр., %

Джерело: розраховано за [7–12]

побудовані на засадах ризик-менеджменту. Натомість, такий метод як EVA (Економічна додана вартість) потребує глибокої аналітики та великого масиву даних, тому, його частіше використовують великі ІТ-корпорації та ІТ-компанії середнього рівня.

При цьому, важливим є ефективність кожного із аналізованих методів інвестиційного контролінгу, що використовуються ІТ-компаніями в Україні. Якщо дослідити результати експертного дослідження фінансових менеджерів та аналітиків ІТ-компаній України, то можна констатувати, що найвищий рівень ефективності використання мають такі методи інвестиційного контролінгу як Sensitivity Analysis (Аналіз чутливості) (4,8 бала із 5 можливих), NPV (Чиста приведена вартість) (4,7 бала із 5 можливих) та Scenario Analysis (Сценарний аналіз) (4,5 бала із 5 можливих) (рис. 2).

Зазначені методи, які, за висновками ІТ-компаній, є найбільш ефективними мають значні переваги за зручністю використання, гнучкістю при проведенні моделювання, рівнем адаптивності до нестабільного середовища, а також за впливом на прийняття від-

повідних управлінських рішень у поточному періоді та в стратегічній перспективі.

На підставі зазначеного можна стверджувати, що ІТ-компанії в Україні активно використовують методи інвестиційного контролінгу та в умовах сучасності вдало їх адаптують до динамічних змін та нових реалій сьогодення. При цьому встановлено, що найбільш оптимальними із найвищим рівнем ефективності є такі методи інвестиційного контролінгу як Sensitivity Analysis (Аналіз чутливості), NPV (Чиста приведена вартість) та Scenario Analysis (Сценарний аналіз), завдяки їх гнучкості та можливостях швидкого моделювання критичних ситуацій. Тому, можна стверджувати, що інвестиційний контролінг не можна розглядати лише як фінансовий підхід до прийняття управлінських рішень, а повинен поступово інтегруватися в системи стратегічного планування ІТ-компаній.

Висновки. Таким чином, результати проведених досліджень методів та інструментів інвестиційного контролінгу ІТ-компаній в умовах економічної нестабільності дають підстави стверджувати, що інвестиційний контролінг відіграє вагомую роль у забезпе-

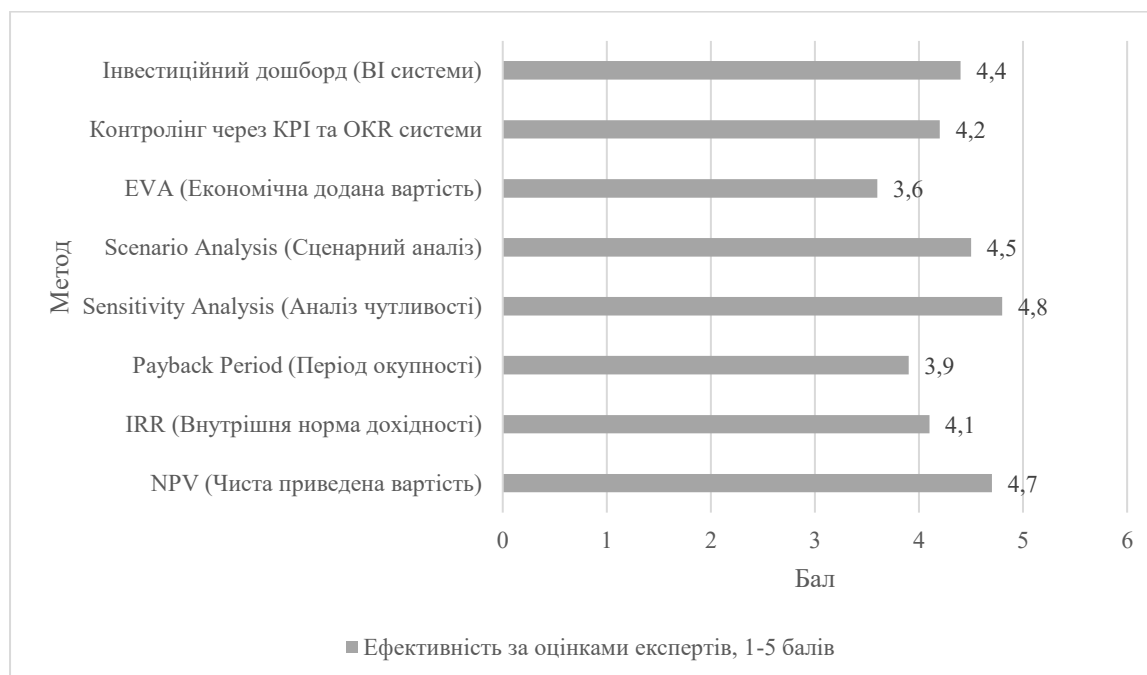


Рис. 2. Рівень ефективності використання методів інвестиційного контролінгу ІТ-компаніями України у 2022–2023 рр., %

Джерело: розраховано за: [7–12]

ченні високого рівня ефективності управління інвестиційними ресурсами ІТ-компаній, дозволяє знизити негативний вплив ризиків, підвищити гнучкість компаній до зовнішніх викликів, зберегти фінансову стійкість та підтримати конкурентоспроможність й інноваційний розвиток.

В процесі дослідження встановлено, що в умовах сучасності найефективнішими для ІТ-компаній є такі методи інвестиційного контролінгу як Sensitivity Analysis (Аналіз чутливості), NPV (Чиста приведена вартість) та Scenario Analysis (Сценарний аналіз). Серед основних інструментів інвестиційного контролінгу виокремлюються ВІ-системи, MS Excel, фінансові калькулятори, аналітичні скрипти, ERP-системи, Google Data Studio,

Power BI дашборд та ін., що дозволяють оперативно відстежувати ефективність інвестиційних ресурсів та коригувати стратегії в режимі реального часу. Проте, для підвищення ефективності інвестиційного контролінгу доцільним виявляється розвиток його цифрових технологій, посилення аналітичної компетенції кадрового потенціалу, зокрема, управлінського персоналу, забезпечення високого рівня інтелектуального капіталу, а також прозорості інвестиційних проєктів. Не менш важливим залишається необхідність у розробленні галузевих моделей контролінгу для ІТ-сектору та інтеграція штучного інтелекту й машинного навчання в системи контролінгу, що є перспективами подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Пазушан А.В., Черкас, В.В. Інвестиційний контролінг як індикатор стабілізації системи антикризової політики підприємства та України у цілому. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 78–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-14>
2. Лихолат С.М., Вінчук М.В., Рушишин Н.М., Мединська Т.В., Сапінський О. Вплив деструктивних чинників на інвестиційну та інноваційну привабливість України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Вип. 1 (36). С. 250–259. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i36.227774>
3. Бужимська К.О., Царук І.М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7)
4. Носач Н.М., Єгіозар'ян А.Г., Полякова Е.С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 116–123. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>
5. Tsvilij S.M. et al. Mechanism for generating investment potential for the development of the tourism industry on the PPP platform: restoring the economy of Ukraine. *Economic Achievements: Prospects and Innovations*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13857822>
6. Рябоштан Л. Організаційно-економічний механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортних підприємствах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330 (3). С. 505–511. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-80>
7. Річні звіти Асоціації ІТ Ukraine, 2022–2023. URL: <https://itukraine.org.ua/richni-ta-kvartalni-zviti/>
8. Фінансова звітність EPAM Ukraine, 2022–2023. URL: <https://careers.epam.ua/epam-systems-financial-statement>
9. Звіт зі сталого розвитку 2022. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/csr-report-2022>
10. Sustainability 2023. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/csr-report-2023>
11. Звіт про сталий розвиток за 2022 р. Intellias. URL: <https://itukraine.org.ua/intellias-presented-the-2022-sustainability-report/>
12. Звіт про сталий розвиток за 2023 р. Intellias. URL: <https://career.intellias.com/ukraine/uk/intellias-opublikuvav-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2023-rik/>

References:

1. Pazushan, A. V., & Cherkas, V. V. (2020). Investment controlling as an indicator of stabilization of the anti-crisis policy system of an enterprise and Ukraine as a whole. *Economic Space*, (161), 78–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-14>
2. Lykholat, S. M., Vinichuk, M. V., Rushchyshyn, N. M., Medynska, T. V., & Sapinskyi, O. (2021). Influence of destructive factors on the investment and innovation attractiveness of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(36), 250–259. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227774>
3. Buzhymyska, K. O., & Tsaruk, I. M. (2021). Formation and development of the controlling system at industrial enterprises. *Economics, Management and Administration*, 1(95), 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7)
4. Nosach, N. M., Yeghiozaryan, A. H., & Polyakova, E. S. (2024). Theoretical foundations of the concept of “controlling” in the management system of economic entities. *Economic Space*, (193), 116–123. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>
5. Tsvilij, S. M., et al. (2024). Mechanism for generating investment potential for the development of the tourism industry on the PPP platform: Restoring the economy of Ukraine. *Economic Achievements: Prospects and Innovations*, (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13857822>
6. Riaboshtan, L. (2024). Organizational and economic mechanism of investment controlling at motor transport enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330 (3), 505–511. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-80>
7. IT Ukraine Association. (2022–2023). Annual and quarterly reports. Available at: <https://itukraine.org.ua/richni-ta-kvartalni-zviti/>
8. EPAM Ukraine. (2022–2023). Financial statements. Available at: <https://careers.epam.ua/epam-systems-financial-statement>
9. SoftServe. (2022). Sustainability Report. Available at: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/csr-report-2022>
10. SoftServe. (2023). Sustainability 2023. Available at: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/csr-report-2023>
11. Intellias. (2022). Sustainability Report 2022. Available at: <https://itukraine.org.ua/intellias-presented-the-2022-sustainability-report/>
12. Intellias. (2023). Sustainability Report 2023. Available at: <https://career.intellias.com/ukraine/uk/intellias-opublikuvav-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2023-rik/>

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025

Маслов Владислав Олександрович

доктор філософії з економічних наук,
фінансовий консультант, Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2241-6424>

Кузнєцов Олександр Юрійович

аспірант кафедри фінансових технологій і підприємництва,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту,
Сумський державний університет
вулиця Харківська, 116, м. Суми, 40000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2565-4285>

ПОДАТКОВІ РИЗИКИ У СФЕРІ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА МІНІМІЗАЦІЯ

Анотація. У статті досліджено сучасні міжнародні підходи до ідентифікації та мінімізації податкових ризиків у сфері трансфертного ціноутворення. Основну увагу приділено рекомендаціям ОЕСР, викладеним у «Звіті у розрізі країн: посібнику з ефективної оцінки податкових ризиків» та «Проекті з оцінки ризиків у сфері трансфертного ціноутворення». Проаналізовано механізми формування ризикових індикаторів, які дозволяють податковим органам ефективно ранжувати платників податків за ступенем потенційного порушення принципу «втягнутої руки». У статті визначено три ключові категорії ризиків трансфертного ціноутворення: регулярні внутрішньогрупові транзакції, одноразові угоди великого обсягу з пов'язаними особами та співпраця з непрозорими компаніями-контрагентами. Для кожного типу ризику запропоновано відповідні інструменти мінімізації, включаючи оновлення бенчмаркінгових досліджень, аналіз економічної доцільності операцій, КУС-перевірки та забезпечення повної документації. Наголошено на важливості інтеграції кількісних і якісних методів оцінювання ризиків, зокрема застосування фінансових коефіцієнтів, порогових значень обсягу операцій та історії податкового комплаєнсу. Особливу увагу приділено впровадженню автоматизованих ІТ-рішень для моніторингу трансфертних операцій у режимі реального часу. Також увагу зосереджено на необхідності адаптації трансфертних методик до умов цифрової трансформації, посилення регуляторного середовища та процесів міжнародної інтеграції банківської системи України. Визначено роль трансфертної системи у визначенні прибутковості структурних підрозділів, формуванні внутрішньої цінової політики та управлінні процентним ризиком. Узагальнено, що ефективна система управління ризиками трансфертного ціноутворення повинна спиратися на міжнародні стандарти, забезпечувати прозорість бізнес-операцій та передбачати активну координацію між платниками податків і контролюючими органами. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення податкової політики України у сфері трансфертного ціноутворення та побудови дієвого ризик-менеджменту.

Ключові слова: трансфертне ціноутворення, податкові ризики, контрольовані операції, пов'язані особи, аналіз ризиків, ОЕСР, внутрішньогрупові транзакції, комплаєнс, міжнародне оподаткування.

Maslov Vladyslav

PhD in Economics, Financial Consultant, Kyiv, Ukraine

Kuznyetsov Oleksandr

Sumy State University

TAX RISKS IN THE FIELD OF TRANSFER PRICING: IDENTIFICATION AND MINIMIZATION

Abstract. The article explores modern international approaches to identifying and minimizing tax risks in the field of transfer pricing. Particular attention is given to the OECD's recommendations outlined in the Country-by-Country Report: Handbook on Effective Tax Risk Assessment and the Draft Handbook on Transfer Pricing Risk Assessment. These documents provide systematic methodologies for detecting high-risk transactions based on standardized indicators

and facilitate the effective classification of taxpayers according to their potential non-compliance with the arm's length principle. The study identifies three primary categories of transfer pricing risks: regular intra-group transactions, one-off high-value transactions with related parties, and transactions involving non-transparent counterparties. For each type of risk, corresponding mitigation tools are proposed, including updated benchmarking analyses, assessment of the economic substance of transactions, KYC procedures, and comprehensive documentation practices. The importance of integrating both quantitative and qualitative methods in tax risk assessment is emphasized. These include financial ratios, transactional thresholds, and the taxpayer's compliance history. Special focus is given to the use of automated IT solutions for real-time monitoring of transfer pricing operations. Attention is also focused on the need to adapt transfer methods to the conditions of digital transformation, strengthen the regulatory environment and processes of international integration of the banking system of Ukraine. The role of the transfer system in determining the profitability of structural units, forming internal pricing policy and managing interest rate risk is determined. The article concludes that an effective transfer pricing risk management system must be based on international standards, ensure the transparency of corporate transactions, and promote active coordination between taxpayers and tax authorities. The findings can be utilized to improve Ukraine's tax policy on transfer pricing and support the development of an efficient risk management framework in line with global best practices.

Keywords: transfer pricing, tax risks, controlled transactions, related parties, risk assessment, OECD, intra-group transactions, compliance, international taxation.

Вступ. У сучасних умовах глобалізації економічних процесів та посилення міжнародної конкуренції трансфертне ціноутворення (ТЦУ) набуло виняткового значення як інструмент внутрішньогрупового планування, що безпосередньо впливає на розподіл податкового навантаження між юрисдикціями. Водночас ТЦУ стає джерелом численних податкових ризиків як для бізнесу, так і для державних фінансів, що обумовлює необхідність удосконалення підходів до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації. Зростаючий обсяг транснаціональних операцій, широке використання цифрових технологій у трансфертному ціноутворенні, складність внутрішньокорпоративних взаємозв'язків створюють значні виклики для податкових адміністрацій щодо виявлення штучного переміщення прибутків. Саме тому проблематика трансфертного ціноутворення опинилася в центрі уваги міжнародної спільноти.

Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення підходів до виявлення та оцінки ризиків у сфері трансфертного ціноутворення, що є ключовим елементом ефективного податкового контролю. Національне законодавство встановлює Порядок моніторингу ризиків у контрольованих операціях, який визначає загальні принципи та процедури, що використовуються контролюючими органами під час здійснення аудиту трансфертного ціноутворення. Водночас чинна нормативна база не містить вичерп-

ного переліку конкретних факторів ризику, які підлягають аналізу, а також не передбачає кількісних орієнтирів для визначення рівня ризику.

Крім того, зазначений порядок орієнтований виключно на потреби фіскальних органів і не може бути безпосередньо застосований платниками податків у процесі самостійної оцінки ризиків трансфертного ціноутворення. Це створює потребу в розробці більш деталізованих методичних підходів, здатних забезпечити як підвищення якості податкового контролю, так і посилення комплаєнсу з боку бізнесу.

Матеріали та методи. Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про зростаючий інтерес дослідників до проблематики ТЦУ як складової податкової безпеки держави та корпоративного комплаєнсу. Особливої актуальності ця тема набула у контексті реалізації Плану дій BEPS та впровадження трирівневої документації з ТЦУ в Україні.

У контексті дослідження ризиків трансфертного ціноутворення варто приділити увагу монографії Десятнюк О.М. (2009) [5], яка закладає методологічні основи податкового ризик-менеджменту, зокрема пропонуючи концепцію «ризик-орієнтованого податкового аудиту». Цей підхід має значний потенціал до адаптації у сфері контролю трансфертного ціноутворення, особливо в умовах впровадження ризик-орієнтованих ІТ-систем у податкових органах.

Робота Євтушенко Н.О. (2016) [6] розширює поняття податкових ризиків у контексті менеджменту, пропонуючи систему керування, яка поєднує як аналітичні, так і організаційні заходи, що дозволяє автору поглибити підходи до побудови інтегрованої системи оцінювання ризиків трансфертного ціноутворення.

Значну увагу на галузеві особливості ТЦУ звертає Гридчук Д.М. (2018) [4], досліджуючи банківський сектор як специфічне середовище, де внутрішньогрупові операції набувають значного обсягу та складності. Автор розглядає ТЦ як інструмент стратегічного управління доходами банку та водночас джерело потенційних податкових ризиків.

Курілова Є.А. (2014) [7] оцінює міжнародний контекст управління ризиками ТЦ, зокрема шляхом вивчення практик країн з розвинутими податковими системами (США, Німеччина, Великобританія). Особливо цінним є порівняння індикаторів ризиків, які застосовуються податковими адміністраціями цих країн. Кругляк В.В. (2021) [8] поглиблює дослідження, фокусуючись на конкретних індикаторах ризиків ТЦУ, які визначені в документах ОЕСР та Європейського Союзу. Автор також пропонує практичні шляхи імплементації цих індикаторів в українське податкове середовище, зокрема в автоматизовані системи аналізу.

Узагальнення зарубіжного досвіду представлено у виданні Levey M.M. та ін. (2006) [2], яке є цінним джерелом систематизації правил ТЦ у провідних юрисдикціях. Праця окреслює вимоги до документації, комплаєнсу, а також механізми реагування на порушення, що становить методологічну основу для адаптації найкращих практик в Україні.

Вагомий внесок у формування підходів до оцінки податкових ризиків зроблено Сопко В.В. [9], яка запропонувала класифікацію податкових ризиків у сфері трансфертного ціноутворення, окреслила основні критерії їх виявлення, а також надала практичні рекомендації щодо побудови ефективної системи ризик-менеджменту в умовах українських реалій.

У дослідженні Чижикової О.В. (2021) [10] розглядається трирівнева документація не лише як вимога законодавства, а як механізм

оцінки ризиків трансфертного ціноутворення. Авторка аналізує методологічні засади її складання, зокрема роль глобального файлу у виявленні агресивних податкових стратегій транснаціональних корпорацій.

В іншій праці науковиці [11] акцентується увага на проблемних аспектах практичної реалізації вимог до документації з ТЦУ в Україні. Дослідниця виокремлює низку труднощів, пов'язаних із недосконалістю національного законодавства, нестачею аналітичних інструментів та відсутністю методичних рекомендацій з боку контролюючих органів.

Таким чином, аналіз літератури засвідчує розлогість підходів до вивчення трансфертного ціноутворення: від нормативно-правового забезпечення та інституційного аналізу до розробки прикладних інструментів управління податковими ризиками. Це створює підґрунтя для розробки авторської концепції оцінки та мінімізації ризиків ТЦ в умовах вітчизняної податкової системи.

Мета дослідження. Метою дослідження є формування концептуального підходу до ідентифікації та мінімізації податкових ризиків у сфері трансфертного ціноутворення з урахуванням української практики та міжнародних стандартів, а також розробка інструментів підвищення ефективності контролю за такими операціями. У статті систематизовано існуючі підходи до виявлення і моніторингу ризиків у сфері трансфертного ціноутворення, сформовано рекомендації для бізнесу щодо побудови ефективної системи управління трансфертними ризиками.

Результати. У сучасній міжнародній практиці поширення набувають підходи до аналізу податкових ризиків у сфері трансфертного ціноутворення, які ґрунтуються на модельних документах, розроблених провідними міжнародними організаціями. Зокрема, «Звіт у розрізі країн: посібник з ефективної оцінки податкових ризиків» (Country-by-Country Report: Handbook on Effective Tax Risk Assessment) [1] є вагомим джерелом для впровадження системного ризик-менеджменту. Документ містить уніфіковані методичні підходи до проведення аналізу з урахуванням стандартів

ОЕСР, а також роз'яснює, як ефективно використовувати інформацію з документації Звітності у розрізі країн для виявлення ризикових операцій транснаціональних компаній.

Крім того, у документі розглядаються практичні інструменти застосування різноманітних методів і технік податкового аналізу, а також наголошується на важливості міжнародної координації між податковими органами різних держав. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише об'єктивну оцінку рівня податкових ризиків, але й більш ефективне адміністрування оподаткування діяльності транснаціональних суб'єктів господарювання.

Регуляторні підходи до ідентифікації ризиків трансфертного ціноутворення в національних законодавствах значної кількості країн формуються на основі рекомендацій, викладених у Проєкті ОЕСР для громадського обговорення, присвяченому оцінці ризиків у сфері ТЦ (Draft Handbook on Transfer Pricing Risk Assessment) [2]. Цей документ окреслює типові індикатори й характеристики, що можуть свідчити про підвищену ймовірність наявності ризиків, пов'язаних із порушенням принципу «витягнутої руки».

Значна частина таких ризик-факторів має кількісну природу та виводиться шляхом глибокого економічного аналізу фінансової звітності компаній. Застосування зазначених підходів дозволяє податковим органам попередньо ранжувати платників за рівнем ризику та підвищити ефективність контрольних заходів.

Організація економічного співробітництва та розвитку в межах своїх аналітичних документів виокремлює низку трансфертних ризиків, які становлять підвищену загрозу для дотримання принципу справедливого оподаткування у транснаціональних операціях. Най-

поширеніші з них, що мають практичне значення для оцінки рівня податкових ризиків у діяльності пов'язаних осіб, такі (Табл. 1) [10]:

Кожен із наведених ризиків трансфертного ціноутворення підлягає як кількісному (на основі фінансових показників), так і якісному (експертному) оцінюванню.

1. Ризик, пов'язаний із проведенням регулярних внутрішньогрупових транзакцій

У низці випадків потенційні ризики трансфертного ціноутворення виникають унаслідок систематичного проведення внутрішньогрупових операцій між пов'язаними особами, що може призводити до штучного зниження оподатковуваного прибутку в країні резиденції таких суб'єктів господарювання. Зазначені операції можуть охоплювати широкий спектр економічної діяльності — від купівлі-продажу товарів і послуг до придбання активів значної вартості [11].

Контролюючі органи, як правило, не приділяють уваги випадкам, у яких ймовірність виникнення податкових ризиків є мінімальною. У зв'язку з цим ефективним інструментом відбору об'єктів для контролю слугує застосування кількісних порогових значень (т.зв. тригерів ризику), які дозволяють визначити, чи підлягає певна транзакція податковій перевірці. Найчастіше такі пороги базуються на загальному річному обсязі контрольованих операцій або на рівні річного доходу підприємства, що дає змогу об'єктивно оцінити значущість конкретного випадку для податкової системи.

Однак сам по собі факт регулярного або повторюваного характеру внутрішньогрупових транзакцій не може автоматично розглядатися як достатній індикатор високого ризику трансфертного ціноутворення. Для

Таблиця 1

Ключові ризики трансфертного ціноутворення та механізми їх мінімізації

№	Тип ризику	Характеристика	Основні інструменти мінімізації
1	Регулярні внутрішньогрупові транзакції	Автоматизм і повторюваність угод без аналізу ринку	Оновлення бенчмаркінгу, контроль ціноутворення, внутрішня документація
2	Транзакції з пов'язаними особами	Ймовірність штучного переміщення прибутку	Порівняльний аналіз, економічна обґрунтованість, розкриття зв'язків
3	Закритість компаній-контрагентів	Неможливість верифікації партнера	КУС-перевірки, відкриті бази даних, пояснення бізнес-мети

об'єктивної оцінки рівня ризику необхідно враховувати низку додаткових факторів, які можуть суттєво впливати на податкові наслідки таких операцій [9].

Насамперед важливим є аналіз економічної сутності транзакцій, зокрема їх комерційної доцільності, ринкових умов та характеру здійснюваних розрахунків. Крім того, суттєве значення має точна ідентифікація сторін, задіяних в операції, з фокусом на визначення ознак пов'язаності, що може створювати передумови для зниження прибутку в окремих юрисдикціях. Лише комплексний підхід дозволяє сформувати достовірну картину рівня ризику в контексті трансфертного ціноутворення. Мінімізація цього ризику потребує впровадження регулярного функціонального аналізу, оновлення бенчмаркінгових досліджень щонайменше раз на три роки, а також автоматизації контролю відповідності умов операцій.

2. Ризик, пов'язаний зі значними або складними за структурою одноразовими транзакціями з пов'язаними особами

Одноразові транзакції великого обсягу або складної структури, що здійснюються між компаніями в межах однієї корпоративної групи, можуть становити підвищений рівень трансфертного ризику, незважаючи на їхню нерегулярність. Попри разовий характер, такі операції здатні генерувати довготривалий фінансовий ефект, який впливатиме на податкову базу не лише в періоді їх реалізації, а й у наступні податкові роки.

У цьому контексті податкові адміністрації мають приділяти підвищену увагу саме таким транзакціям, оскільки ризики, пов'язані з ними, можуть бути значно вищими порівняно з ризиками від численних, але менш істотних регулярних операцій між пов'язаними особами. Особливої уваги потребують випадки, у яких предметом одноразових угод виступають нематеріальні активи, адже подібні операції нерідко супроводжуються значними податковими наслідками та складністю у визначенні ринкової вартості переданих прав чи ресурсів. Тому необхідність детального аналізу таких угод є обґрунтованою як з позиції контролю в

поточному періоді, так і з урахуванням потенційних наслідків у майбутньому [2]. Отже, для мінімізації ризику рекомендується:

- чітко документувати підстави для визнання пов'язаності;
- вести обґрунтовану трансфертну документацію з поясненням економічної мотивації кожної операції;
- використовувати надійні джерела для пошуку зіставних ринкових даних;
- забезпечити прозорість внутрішніх політик ціноутворення у межах групи.

3. Ризик, пов'язаний із закритістю компанії, що полягає в недостатній кооперації з контролюючими органами

Окрему категорію трансфертних ризиків становлять ризики, пов'язані з поведінковими характеристиками платника податків, зокрема з його історією податкової дисципліни (комплаєнсу). У цьому випадку першочергове значення має не стільки характер здійснених операцій, скільки загальна стратегія взаємодії платника з контролюючими органами та ступінь дотримання ним вимог податкового законодавства.

Одним із суттєвих індикаторів підвищеного ризику ТЦ є низький рівень комплаєнсу – наприклад, відмова або небажання розкривати інформацію про внутрішньогрупові операції, перекладання відповідальності за трансфертне ціноутворення виключно на материнську компанію, відсутність відповідної документації у місцевого суб'єкта господарювання тощо. Такі дії можуть свідчити про можливу невідповідність цін або рівня прибутковості ринковим умовам.

Крім того, історія систематичного порушення вимог у сфері трансфертного ціноутворення, активне використання податкових гаваней чи застосування агресивних стратегій податкового планування, спрямованих на мінімізацію податкових зобов'язань, посилює обґрунтованість підозри щодо наявності трансфертних ризиків. У випадках, коли фіксується низький рівень співпраці платника з фіскальними органами, а також виявляються ознаки складних схем міжнародного податкового структурування, оцінка ризику ТЦ може

бути підвищена навіть за відсутності прямих доказів проблемних транзакцій [4]. Для зниження цього ризику варто:

- уникати угод з компаніями, що не розкривають фінансову звітність;
- використовувати публічні бази даних для перевірки контрагентів;
- застосовувати підхід «економічної сутності» при оцінці доцільності угоди;
- залучати незалежних оцінювачів або експертів для обґрунтування ринковості умов.

У процесі оцінювання ризику трансфертного ціноутворення важливо враховувати специфічні індикатори, притаманні операціям між пов'язаними особами, які можуть свідчити про наявність підвищеної ймовірності порушення принципу «витягнутої руки». Виявлення таких ознак є підставою для більш глибокого аналізу фінансово-господарської діяльності платника та ініціювання комплексного аудиту потенційних ризиків у сфері ТЦ.

Загалом ефективна система управління ризиками трансфертного ціноутворення має базуватись на постійному моніторингу операцій, внутрішньому аудиті політик ТЦ, інтеграції ІТ-рішень для контролю та гнучкому реагуванні на зміну податкового середовища. Особливу роль відіграє внутрішня комплаєнс-система, здатна попереджати порушення ще на етапі планування транзакцій.

Висновки. Процес ідентифікації ризиків трансфертного ціноутворення становить одну з ключових складових ефективної системи податкового ризик-менеджменту. Його концептуальним підґрунтям є побудова та тестування робочих гіпотез щодо наявності ризикових факторів із подальшим їх математичним вираженням у формі кількісних індикаторів, зокрема фінансових коефіцієнтів.

Формування таких індикаторів базується на використанні багатьох джерел інформації, включаючи фінансову, податкову та управлінську звітність платників податків, відомості з публічних реєстрів, облікові дані, а також іншу доступну фіскальним органам інформацію. Упровадження практики своєчасного та системного оцінювання ризиків ТЦ потребує створення цілісної методологічної бази, належного документального супроводу, а також розробки відповідного програмного забезпечення, що дозволить забезпечити високий рівень автоматизації процесів і підвищити ефективність податкового контролю.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у:

- розробці інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень для податкових органів на основі штучного інтелекту та машинного навчання;
- вивченні впливу поведінкових характеристик платників податків на рівень трансфертного ризику з метою формування профілів ризику;
- дослідженні галузевої специфіки трансфертних операцій для формування секторальних індикаторів ризику;
- удосконаленні підходів до міжнародної співпраці у сфері обміну інформацією для спільного моніторингу транснаціональних операцій;
- адаптації зарубіжних кейсів і методик до умов національного правового та інформаційного поля.

Зазначені напрями є перспективними для формування більш гнучкої, прозорої та ефективної системи управління трансфертними ризиками, здатної реагувати на виклики глобалізованої економіки та запобігати ухиленню від оподаткування.

Список використаних джерел:

1. BEPS Action 13. Country-by-Country Reporting OECD Handbook on Effective Tax Risk Assessment. OECD. 2017. 88 p. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/country-by-country-reporting-handbook-on-effective-tax-risk-assessment.pdf>
2. Marc M. Levey, Steven C. Wrappe, Kerwin Chung, Transfer Pricing Rules and Compliance Handbook. CCH, 2006. 208 p.
3. Public consultation: Draft handbook on transfer pricing risk assessment. OECD. April 2013. 41 p. URL: <https://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/Draft-Handbook-TP-Risk-Assessment-ENG.pdf>

4. Гриджук Д. М. Трансфертне ціноутворення – інструмент управління ефективністю банківського бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 1. С. 40–47.
5. Десятнюк О. М. Моніторинг податкових ризиків: теорія та практика: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2009. 312 с.
6. Євтушенко Н. О. Податкові ризики та система керування ними. *Вісник Дніпропетровського університету: серія: менеджмент інновацій*. 2016. № 6. С. 68–77.
7. Курілов Є. А. Ризики трансфертного ціноутворення: міжнародний досвід. *Вісник Міністерства доходів і зборів України*. 2014. № 46. С. 18–27.
8. Кругляк В. В. Індикатори ризиків трансфертного ціноутворення згідно з документами міжнародних організацій та шляхи їх подальшого використання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 59–65.
9. Сопко В. В., Чижикова О. В. Оцінювання ризиків трансфертного ціноутворення з метою протидії мінімізації податків в Україні. *Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування у контексті європейської інтеграції та сучасних викликів глобалізації*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 17–18 травня 2018 р. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. С. 317–319.
10. Чижикова О.В. Аналіз ризиків трансфертного ціноутворення на основі даних трирівневої документації. *AL FARABI JOURNAL*: матеріали 9-тої міжнародної Конференції з Гуманітарних наук, 2–4 травня 2021р. Нахічеванський Університет, Азербайджан, 2021. С. 250.
11. Чижикова О.В. Документація з трансфертного ціноутворення: проблемні аспекти та краща практика складання. *Наукові праці НДФІ*. 2021. № 3. С. 133–149.

References:

1. BEPS Action 13. Country-by-Country Reporting OECD Handbook on Effective Tax Risk Assessment. OECD. 2017. 88 p. Available at: <https://www.oecd.org/tax/beps/country-by-country-reporting-handbook-on-effective-tax-risk-assessment.pdf>
2. Marc M. Levey, Steven C. Wrappe, Kerwin Chung, Transfer Pricing Rules and Compliance Handbook. CCH, 2006. 208 p.
3. Public consultation: Draft handbook on transfer pricing risk assessment. OECD. April 2013. 41 p. Available at: <https://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/Draft-Handbook-TP-Risk-Assessment-ENG.pdf>
4. Hrydzhuk D. M. (2018). Transferte tsinoutvorennia – instrument upravlinnia efektyvnosti bankivskoho biznesu. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 1. S. 40–47. [in Ukrainian]
5. Desiatniuk O. M. (2009). Monitorynh podatkovykh ryzykiv: teoriia ta praktyka: monohrafiia. Ternopil : TNEU. 312 s. [in Ukrainian]
6. Yevtushenko N. O. (2016). Podatkovi ryzyky ta systema keruvannia nymy. *Visnyk dniproperovskoho universytetu: seriia: menedzhment innovatsii*. № 6. S. 68–77. [in Ukrainian]
7. Kurilov Ye. A. (2014). Ryzyky transferneho tsinoutvorennia: mizhnarodnyi dosvid. *Visnyk Ministerstva dokhodiv i zboriv Ukrainy*. № 46. S. 18–27. [in Ukrainian]
8. Kruhliak V. V. (2021). Indykatory ryzykiv transferneho tsinoutvorennia zhidno z dokumentamy mizhnarodnykh orhanizatsii ta shliakhy yikh podalshoho vykorystannia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 4. S. 59–65. [in Ukrainian]
9. Sopko V. V., Chyzhykova O. V. (2018). Otsiniuvannia ryzykiv transferneho tsinoutvorennia z metoiu protydii minimalizatsii podatkov v Ukraini. *Aktualni problemy rozvytku obliku, analizu, kontroliu i opodatkuvannia u konteksti yevropeiskoi intehtratsii ta suchasnykh vyklykiv hlobalizatsii*: materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 17–18 travnia 2018 r. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, S. 317–319. [in Ukrainian]
10. Chyzhykova O. V. (2021). Analiz ryzykiv transferneho tsinoutvorennia na osnovi danykh tryrivnevoi dokumentatsii. *AL FARABI JOURNAL*: materialy 9-toi mizhnarodnoi Konferentsii z Humanitarnykh nauk, 2–4 travnia 2021 r. Nakhichevanskyi Universytet, Azerbaidzhan, S. 250. [in Ukrainian]
11. Chyzhykova O. V. (2021). Dokumentatsiia z transferneho tsinoutvorennia: problemni aspekty ta krashcha praktyka skladannia. *Naukovi pratsi NDFI*. № 3. S. 133–149. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 16.03.2025

ЗМІСТ

Благута Я. М., Кінарьов В. А.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ЧЕРЕЗ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ
ПАРТНЕРСТВО У ВОЄННИЙ ЧАС: ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС
СПІВПРАЦІ В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА..... 3

Висоцька І. Б., Нагірна О. В., Папірник С. С.

ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ
ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....11

Копитко М. І., Мойса Т. В.

СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ
ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ
БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....20

Мойса В. В.

ЗАСАДИ РЕАГУВАННЯ НА КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІН
ДИНАМІЧНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА:
ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....30

Frunchuk Vasil, Melnyk Stepan, Hobela Volodymyr

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH TO SECURITY
ENVIRONMENT CHARACTERISTICS..... 38

Вінічук М. В., Коваль П. Є.

МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ
ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....47

Маслов В. О., Кузнєцов О. Ю.

ПОДАТКОВІ РИЗИКИ У СФЕРІ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ:
ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА МІНІМІЗАЦІЯ.....55

CONTENTS

Blahuta Yaroslav, Kinarov Viktor

ENSURING FOOD SECURITY THROUGH PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
IN WARTIME: PRINCIPLES OF MANAGEMENT DURING
COOPERATION IN A CHANGING SECURITY ENVIRONMENT.....3

Vysotska Inna, Nahirna Oksana, Papirnyk Solomia

TAX REGULATION AS A TOOL FOR COMBATING
THE SHADOW ECONOMY.....11

Kopytko Marta, Moysa Taras

STIMULATING INNOVATIVE ACTIVITY OF LOGISTICS ENTERPRISES
IN THE CONTEXT OF ENHANCING SECURITY POTENTIAL.....20

Moysa Volodymyr

PRINCIPLES OF CRISIS RESPONSE IN THE CONTEXT
OF DYNAMIC CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT:
CHALLENGES FOR THE MANAGEMENT SYSTEM.....30

Frunchuk Vasil, Melnyk Stepan, Hobela Volodymyr

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH TO SECURITY
ENVIRONMENT CHARACTERISTICS.....38

Vinichuk Mariia, Koval Pavlo

METHODS, TOOLS AND RISKS OF INVESTMENT CONTROLLING
OF IT COMPANIES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY.....47

Maslov Vladyslav, Kuznyetsov Oleksandr

TAX RISKS IN THE FIELD OF TRANSFER PRICING:
IDENTIFICATION AND MINIMIZATION.....55

НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Серія економічна

Випуск 1

Коректор *І. М. Чудеснова*
Комп'ютерне верстання *Л. О. Білик*

Підписано до друку 27.06.2025 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 7,44. Зам. № 0525/366
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.