

20 ЛЬВІВСЬКОМУ
ДЕРЖАВНОМУ
УНІВЕРСИТЕТУ
ВНУТРІШНІХ
РОКІВ СПРАВ

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
Львівський державний університет внутрішніх справ

НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ ВІЙНИ: БЕЗПЕКА ТА РОЗВИТОК

Збірник тез

Всеукраїнської науково-практичної конференції

14 листопада 2025 року

Львів

УДК 330.341.1:338.24:355.02(477)

К 55

Рекомендовано до друку та розміщення в електронних сервісах ЛьвДУВС
Вченою радою навчально-наукового інституту управління, психології та
безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 10 листопада 2025 року № 4)

Упорядники:
М. І. Копитко,
М. Р. Яцик

Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток: збірник тез
Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 листопада 2025 року) /
упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2025. 494 с.

Уміщено тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної
конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток», яка
відбулася 14 листопада 2025 року у Львівському державному університеті
внутрішніх справ.

*Опубліковано в авторській редакції. Відповідальність за достовірність
фактів, статистичних даних, точність викладеного матеріалу покладається
на авторів.*

Placed are the abstracts of the papers presented by the participants of the All-
Ukrainian Scientific and Practical Conference “The National Economy in Wartime:
Security and Development,” held on 14 November 2025 at the Lviv State University
of Internal Affairs.

*Published in the authors’ original versions. The authors bear responsibility for
the accuracy of facts, statistical data, and the precision of the presented material.*

ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО	15
Алексієнко О. І., Матюх С. А.	18
ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ.....	20
Алькема В. Г.	20
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄНОГО СТАНУ.....	25
Андрієчко В. В., Нагірна О. В.	25
ЦІНА УПРАВЛІНСЬКОЇ ПОМИЛКИ: ВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПРОРАХУНКУ ДО БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА.....	27
Бабак В. К., Лісніченко М. О.	27
ПОЛІТИКА ПОВЕРНЕННЯ УКРАЇНСЬКИХ МІГРАНТІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ.....	30
Бабець І. Г.	30
ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ.	35
Баздирєв Є. С.	35
ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІЦІЇ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	40
Банах О. І., Чайковський В. М.	40
СУТНІСТЬ, КРИТЕРІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОГО ПРОСТОРУ РОЗВИТКУ ІТ-СЕКТОРУ РЕГІОНУ....	43
Бондар Ю. А.	43
РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ КАПІТАЛУ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ.....	47
Бреус С. В., Чайка А. В.	47
СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ СИНЕРГІЇ ЛЮДСЬКОГО ТА ЦИФРОВОГО КАПІТАЛІВ.....	52
Брецько Ю. М.	52
СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОМОБІЛЬНИХ ДИСТРИБ'ЮТОРІВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ: АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ПЕРІОД ВІЙНИ.....	54
Булижніков А. В., Мальцев В. В.	54
АНАЛІЗ ВПЛИВУ GDPR НА ЕКОНОМІКУ КІБЕРБЕЗПЕКИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КОМПАНІЙ.....	57
Буняк А. В., Клімушин П. С.	57
ВИКОРИСТАННЯ OSINT ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКА У	

СФЕРІ ЕКОНОМІКИ.....	59
Бурковська О. Р. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	62
Васильців Т. Г., Мульська О. П. ДО МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЗАГРОЗ КІБЕРБЕЗПЕЦІ.....	66
Винник С. С. ІНСТИТУЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ТА ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ САНКЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....	70
Вільчинський В. І. УСПІШНІ KEYСИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПОЛІЦІЇ КРАЇН ЄС ТА США.....	72
Вінічук М. В. СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ТА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРІОРИТЕТИ, ІНСТРУМЕНТИ, РИЗИКИ.....	75
Вінічук М. В., Кравчишин А. А. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	78
Войтановський О. В. ОСНОВНІ ЕТАПИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ІТ-ПРОЄКТУ.....	80
Воронка О. З. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	83
Гайдуков І. В. ПОВЕДІНКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ СХИЛЬНОСТІ ДО КОРПОРАТИВНОГО ШАХРАЙСТВА.....	85
Галіка В. С. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, ЯКІ НЕ КОНТРОЛЮЮТЬСЯ.....	87
Гамова О. В., Євіч О. В., Козаков Д. К. ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ДИНАМІКУ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ.....	90
Гарбузюк В. В. ЗМІНА ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ.....	93
Гіренко В. А. ПРОБЛЕМИ ДІАГНОСТУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЇХ РОЗВИТКУ.....	

Гобела В. В.	95
БЕЗПЕКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ: ДІАГНОСТИЧНО-АДАПТИВНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ.....	
Гобела В. В., Іванишин Т. Я.	98
МАРКЕТИНГОВЕ БЮДЖЕТУВАННЯ СТАРТАПІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	
Голеня М. М.	101
ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ: БАЛАНС У СТРЕСОВИХ ТА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ.....	
Горбан І. М.	103
САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	
Горбан І. М., Іващук В. О.	105
КРЕАТИВНІСТЬ І САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	
Гостинська Х. Л.	107
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	
Грицан В. М.	110
ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	
Грицан І. О.	112
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В ІТ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ.....	
Гузенко О. П.	115
ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ПІДПРИЄМНИЦТВО, ВІЙНА, МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ, ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ	
Гузенко О. П., Булава Л. Р.	119
РОЛЬ ТА МІСЦЕ АНАЛІТИЧНИХ ПРОЦЕДУР У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ.....	
Гук В. В.	123
ВІД ПЕРСОНАЛУ ДО ТАЛАНТІВ: ПАРАДИГМАЛЬНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	
Гук О. В.	128
СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ПРАЦІ.....	
Гуленко К. І.	130
КІБЕРЗАГРОЗИ ДЛЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: МЕТОДИ OSINT - АНАЛІЗУ ТА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ.....	
Денисенко М. П., Бреус С. В., Левченко О. М., Притула Є. М., Балимов О. С.	135
КІБЕРБЕЗПЕКА БУДІВЕЛЬНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЯК ІМПЕРАТИВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ: ІНСТИТУЦІЙНЕ	

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКОСТЮ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ НА РИНКУ ЖИТЛА.....	139
Джус А. Р., Головка О. В.	
ПСИХОЛОГІЧНІ ПРАКТИКИ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ВІЙНИ: ДОСВІД СТОЇЦИЗМУ.....	142
Завальський В. В.	
ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	147
Завербний А. С., Камлочук В. Л., Кумлик А. В., Єлагін П. А.	
ПРОБЛЕМИ ТА ПОТЕНЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ РОЗВИВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	150
Завербний А. С., Налутка П. В.	
РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ...	152
Завербний А. С., Шаровський Я. О., Рак В. М.	
ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	155
Завішенець В. Ф., Михаліцька Н. Я.	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	158
Залізна Л. В., Трач М. Я., Луговський С. В.	
ІНФОРМАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНІ УМОВИ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ МИТНИХ ПРОЦЕДУР У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	161
Захарова О. В.	
МОНЕТИ КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ ТА ТАКТИКИ ОБФУСКАЦІЇ У КРИПТОПРОСТОРІ: ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ТА ЗВ'ЯЗОК ІЗ ТОРГІВЛЕЮ ЛЮДЬМИ.....	163
Зіниха Ю. О., Горбан І. М.	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКУ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ.....	165
Зінченко М. В., Лісніченко М. О.	
СЕРВІСНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИКИ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	170
Кадала В. В.	
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ.....	174
Кадала В. В., Дорул Д. А.	
ДО ПИТАННЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	178
Казьмір Л. П.	

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ ДО ВИКЛИКІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	181
Калініна А. С.	
ВАЖЛИВІСТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ ТА ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ. ВИКЛИКИ ВІЙНИ.....	183
Калат Я. Я., Кирик І. М.	
ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ: ДОСВІД ЄС.....	188
Кибенко В. В., Головка О. В.	
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВІЙНИ У ТВОРЧОМУ ДОРОБКУ ПИТИРИМА СОРОКІНА.....	190
Кібік О. М., Крейтор С. Ю.	
ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ГОТОВНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ.....	193
Кінарьов В. А.	
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	196
Кіржецький Ю. І.	
ДОВІРА ДО ПОЛІЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ.....	201
Коваленко С. В., Поповкіна О. С.	
ЛІДЕРСТВО ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОРИ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	203
Коваль В. Я.	
БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВ.....	206
Колода Я. М., Макаліш Б. Д., Січко І. Г., Тайчук В. І.	
СУЧАСНІ МЕТОДИ ВИЯВЛЕННЯ ФШИНГУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ.....	209
Коломієць О. Л.	
ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОХОЛДІНГІВ УКРАЇНИ.....	212
Компанієць В. В., Бела О. О.	
ЯКІСТЬ ЕЛІТ УКРАЇНИ ТА ЗАГРОЗИ ЩОДО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	218
Копитко М. І., Корецька А. Б.	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ.....	220
Котлубай В. О.	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	

Красота О. В., Стуга Р. Л.	224
СОЦІАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	
Крикун В. В.	226
ЛІСОГОСПОДАРСЬКІ КЛАСТЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	
Кулинич Р. М.	229
ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	
Лазнева І. О., Пятенко А. Г.	231
ОЦІНКИ ВПЛИВУ МИТНО-ТАРИФНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ЗОВНІШНЮ ТОРГІВЛЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	
Леськів Г. З.	234
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА OSINT-ДОСЛІДЖЕННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	
Литвин М. Ю.	236
НАЦІОНАЛЬНІ ФІНАНСИ ТА РИНОК КАПІТАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	
Лісний А. Я.	238
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	
Лефтер Д. О.	242
РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗАПОБІГАННІ ЗЛОЧИННОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	
Логунов О. С.	245
OSINT ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ БІЗНЕСУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ.....	
Львова М. А.	248
ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ПОКАЗНИКИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ.....	
Марченко О. М., Гріца Н. М.	250
МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	
Марчук Р. В.	252
АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНАХ.....	
Мельник С. І.	255
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД.....	
Мельник А. І., Головка О. В.	257
ЗНАЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО ДОСВІДУ РЕНЕ ДЕКАРТА ДЛЯ	

ФОРМУВАННЯ ЙОГО РАЦІОНАЛІСТИЧНИХ ПОГЛЯДІВ.....	
Мельник Я. Р., Ревак І. О.	259
СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ДЖЕРЕЛО ВІДКРИТОЇ РОЗВІДКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	
Миколук А. М.	262
ТРАНСФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ОСВІТНІХ УСТАНОВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН.....	
Михаліцька Н. Я.	265
СТРАТЕГІЧНИЙ КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ.....	
Мірек Д. Р.	267
ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	
Мірошніченко І. С.	270
ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ АВІАКОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	
Міщенко Т. В.	272
ЛІДЕРСТВО ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ІТ-КОМПАНІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	
Мойса В. В.	276
АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ЧАС ВІЙНИ.....	
Мойса Т. В.	280
АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	
Морушко О. В., Морушко Р. М.	284
АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СТРАТЕГІЧНИЙ ТА АНТИКРИЗОВИЙ ВИМІРИ.....	
Мосюрчак В. М.	288
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ВИЯВЛЕННІ ШАХРАЙСЬКИХ ТРАНЗАКЦІЙ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ.....	
Мрачковський О. М.	293
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОЦІНЮВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ІТ-ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ПРАВОПОРЯДКУ.....	
Нагірна О. В.	295
ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ КІБЕРБЕЗПЕКИ ЧЕРЕЗ ТРЕНІНГИ ПРОФЕСІЙНОГО Й ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ.....	
Наконечна Н. В.	297
ВПЛИВ КВАНТОВОЇ КРИПТОГРАФІЇ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ.....	
Нацяк В. А.	299

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В ОЦІНЦІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ.....	302
Нестеренко В. Ю.	
КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	305
Новосад Ю. Б.	
ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	308
Огірко О. І., Галайко Н. В.	
ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНИХ ТА АНАЛІТИЧНИХ МЕТОДІВ В OSINT-ДОСЛІДЖЕННЯХ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ КІБЕРЗЛОЧИНАМ У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ.....	311
Одерій Н.О.	
NIS2 ТА ENISA. ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ КІБЕРБЕЗПЕКИ У СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	315
Олещенко Т. М.	
ІНТЕГРАЦІЯ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ.....	319
Оношко І. А.	
ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	321
Осіпова Л. В., Кушнір В. В.	
РОЛЬ ДЕРЖАВИ В РЕГУЛЮВАННІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ПОВНОМАШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ.....	325
Очеретько С. В.	
РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПРОГРАМИ ДЛЯ БІЗНЕСУ «ДОСТУПНІ КРЕДИТИ 5-7-9 %» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	327
Павлова О. В., Алексєєва Л. М.	
ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ ПІД ВПЛИВОМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	330
Павлова А. О., Головка О. В.	
ВПЛИВ СВІТОВИХ ВІЙН НА ФІЛОСОФІЮ ЕКЗИСТЕНЦІОНАЛІЗМУ.....	333
Парій Ю. М., Головка О. В.	
ФІЛОСОФІЯ ВИЖИВАННЯ, ЯК СУЧАСНА СОЦІАЛЬНА СТРАТЕГІЯ..	335
Пацула О. І.	
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	338
Panchenko V. A., Panchenko O. P.	
TRANSFORMATION OF BUSINESS ECONOMIC SECURITY IN WAR	

CONDITIONS: ANALYSIS OF RISKS AND SURVIVAL STRATEGIES.

Підгірна В. Н., Пушак Я. Я., Зибарева О. В. 342

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....

Підхомний О. М., Глущенко О. О. 346

OSINT-ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДНОСИН КОНТРОЛЮ НАД СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА АКТИВАМИ.....

Плевак К. О. 350

ЕКОНОМІЧНІ ЗАГРОЗИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВА РОЛЬ ПРАВООХОРОННИХ СТРУКТУР.....

Плетенецька С. М. 353

ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....

Полтавський Д. О. 357

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ.....

Процевят О. С. 361

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ.....

Процько Я. О. 365

ЗАСТОСУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЯМИ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ОБРОБКИ ТА АНАЛІЗУ ДАНИХ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ...

Процько Д. П., Литвиненко Р. Г., Ішу В. В., Клімушин П. С. 369

ПОРІВНЯННЯ ЗАГАЛЬНОГО РЕГЛАМЕНТУ ПРО ЗАХИСТ ДАНИХ ТА ВІДПОВІДНИХ АНАЛОГІВ.....

Ревак І. О., Остапчук Д. М. 374

БІОМЕТРИЧНА ВЕРИФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ ДАНИХ У OSINT-ДОСЛІДЖЕННЯХ.....

Рожок М. В. 377

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ.....

Рожок С. В. 382

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ, ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Румик І. І. 387

ДИЗАЙН МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВАЖЕЛІ ВПЛИВУ ДЕРЖАВИ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ.....

Сабадах І. С., Макаліш Б. Д., Прокопчук Н. С., Маловажна А. Р. 390

ФІШИНГ ТА СОЦІАЛЬНА ІНЖЕНЕРІЯ У ФІНАНСОВИХ КІБЕРЗЛОЧИНАХ: МЕТОДИ OSINT-ВИЯВЛЕННЯ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ.....

Сас С. П., Дюг І. П. 394

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПЕРСПЕКТИВИ І

ВИКЛИКИ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ГРАНТІВ	398
Світличний В. А., Мирончук Я. І.	
ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА OSINT У ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ.....	400
Світличний В. А., Перепелиця Є. О.	
КІБЕРБЕЗПЕКА У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ: СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ ТА ЗАХИСТ ДАНИХ.....	402
Селіщева А. В., Киян С. В., Бережний Р. С.	
РОЗУМНІ МІСТА ЯК ОСНОВА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ...	405
Селіщева А. В., Койпиш Д. С. Іванюк Н. Ю.	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	407
Ситнік Є. І.	
ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	411
Стечишин Ю. В.	
КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ.....	416
Стасів Ю. Я.	
ВПЛИВ ВІЙНИ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ СИСТЕМУ.....	418
Степенко А. Ю.	
АДАПТИВНІСТЬ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ВПЛИВУ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	421
Степуренко Д. О., Шарий А. І., Клімушин П. С.	
OSINT-МЕТОДИ В РОЗСЛІДУВАННЯХ ВІДМИВАННЯ КОШТІВ ЧЕРЕЗ КРИПТОАКТИВИ.....	424
Суслов П. В.	
СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	429
Sukhetska K.V.	
INVESTMENT OPPORTUNITIES IN THE FIELD OF TRANSPORT LOGISTICS IN THE POST-WAR PERIOD.....	432
Сушарник Я. А.	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ.....	435
Тагієв Є. А, Миськів О.-М. М.	
РЕАЛІЗАЦІЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ВІЙНИ.....	438
Тимошишин Р. Е., Бундус В. В., Нечипорук В. В., Макаліш Б. Д.	

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПРОТИДІЇ КІБЕРЗАГРОЗАМ У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ.....	441
Тишук А. Ю., Клімушин П. С.	
OSINT-ДОСЛІДЖЕННЯ ТІНЬОВОГО РИНКУ КІБЕРЗЛОЧИНІВ: ЕКОНОМІКА ПРОПОЗИЦІЇ ТА ПОПИТУ.....	444
Топчак Н. В., Завербний С. А.	
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОГО ТРАНСФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	447
Трофимчук Д. Ю., Бакутін Є. І.	
РОЛЬ OSINT У ПРАВООХОРОННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ.....	449
Ужва В. О., Калякін С. В.	
ВИКОРИСТАННЯ OSINT У ВИЯВЛЕННІ ТА ПРОТИДІЇ ФІНАНСОВИМ ШАХРАЙСТВАМ.....	453
Франчук В. І.	
ВПЛИВ БЕЗПЕКОВОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ.....	456
Фролов Ю. В.	
СИНЕРГЕТИЧНІ ЕФЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	461
Шевченко Н. В.	
РОЛЬ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	463
Шелудько С. А.	
ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК ДЖЕРЕЛО ЗАГРОЗ ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ.....	469
Хімчик А. О.	
ВИНИКНЕННЯ КІБЕРЗЛОЧИННОСТІ ТА СПОСОБИ ПРОТИДІЇ.....	471
Червак Т. І.	
МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ.....	473
Чумаченко О. Г.	
ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	477
Цимбаленко О. Е.	
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ.....	481
Юнак Б. С., Клімушин П. С.	
ЗАГРОЗИ КІБЕРБЕЗПЕКИ ДЛЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ОЦІНКА ВРАЗЛИВОСТЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО СЕКТОРУ.....	484
Живко З.Б., Шегинська А.І., Поліщук Д.С., Шаповалов Д.О.	
МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	

ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	487
Ярич А. Р., Яцик М. Р.	
СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	489
Яхно Н. Є.	
ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ (OSINT) У КРИПТОВАЛЮТНІЙ АНАЛІТИЦІ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ФІНАНСОВИМ ЗЛОЧИНАМ.....	492
Яцик М. Р.	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ.....	

Шановні керівники, гості та колеги!

Вітаю вас із початком роботи конференції, присвяченої критично важливій та багатоаспектній проблематиці функціонування та перспектив розвитку національної економіки України в умовах військової агресії. Ця тематика, інтегруючи знання економічних, юридичних, управлінських та безпекових наук, відображає сучасну природу конфлікту, який набув вимірів економічного, інформаційного, фінансового та соціального протистояння.

Україна вже понад десятиліття перебуває під військовим тиском, який з лютого 2022 року ескалював до повномасштабної війни, що є найбільшою за масштабами на європейському континенті з часів Другої світової війни. Ця безпрецедентна військова агресія спричиняє руйнівні системні впливи на всі без винятку сектори національної економіки, державні інститути та суспільство загалом. Саме в цих екстремальних умовах відбувається маніфестація справжньої економічної стійкості – здатності держави, бізнесу та громадянського суспільства до адаптації, збереження працездатності та генерування нових механізмів власного розвитку.

В існуючих реаліях, економічна безпека набуває першочергового значення. Вона уособлює не лише категорію макроекономічної політики, а й виступає ключовим чинником виживання та суб'єктності держави в умовах повномасштабного збройного конфлікту. Війна чітко артикулювала взаємозалежність економічної сфери та сфери безпеки: без забезпечення фінансової стабільності неможлива ефективна оборонна спроможність, а без належного рівня безпеки – неможливий сталий економічний розвиток. Держава вимушена здійснювати одночасне фінансування сектору безпеки та оборони, підтримувати соціальні стандарти, стимулювати підприємництво та ефективно залучати міжнародну фінансову допомогу.

Особливу роль у цьому процесі відіграють правоохоронні органи як елемент, що забезпечує правопорядок, захист прав власності, протидію економічним злочинам, контрабанді та незаконному обігу фінансових ресурсів. Ефективна правоохоронна система є невід'ємною передумовою для функціонування будь-якої, навіть найсучаснішої, моделі ринкової економіки.

Наш Університет, як освітньо-науковий осередок системи Міністерства внутрішніх справ, має особливу місію, що полягає в інтеграції наукового знання, правозастосовної практики та безпекового компоненту. В умовах сьогодення наукові дослідження набувають не лише академічного, а й прикладного, державотворчого значення. Наше завдання – запропонувати науково обґрунтовані рішення, спрямовані на відновлення економіки, збереження людського потенціалу, розвиток інституційної спроможності та забезпечення безпеки громадян.

Таким чином, дана конференція є не просто науковим заходом, а консолідованою платформою взаємодії між науковими колами, органами державної влади, бізнес-середовищем та безпековим сектором. Сучасні виклики вимагають інтеграції української науки у світовий простір, розвитку академічної мобільності, спільних міжнародних досліджень та активної участі у міжнародних програмах повоєнної відбудови.

Науковці Університету вже здійснюють проєкти, що охоплюють проблематику економічної безпеки, протидії фінансовим злочинам, реформування публічного управління та розвитку цифрової економіки. Висловлюю впевненість, що результати цієї конференції стануть вагомим внеском у формування сучасної моделі національної економіки України, орієнтованої на безпеку, інновації та сталий розвиток.

Ми проживаємо період формування нових економічних, політичних та безпекових реалій. Україна відстоює не лише свою територіальну цілісність, а й право на економічну суб'єктність та власну модель розвитку, засновану на європейських цінностях, верховенстві права та повазі до людської гідності.

Сьогоднішня конференція – це спільна робота заради перемоги та майбутнього. Наші рішення та рекомендації, сформульовані сьогодні, матимуть визначальний вплив на конфігурацію національної економіки після перемоги. Ми повинні мислити категоріями не лише виживання, а й майбутнього процвітання. Необхідно відходити від традиційних, статичних економічних моделей і сміливо впроваджувати парадигму «безпека як фундамент економіки», де верховенство права, протидія корупції та ефективність правоохоронної системи є інтегрованими елементами інвестиційної привабливості та стійкості. Кожен наш висновок повинен мати чітку дорожню карту впровадження, адже академічна праця має трансформуватися у реальні державні політики. Саме тут, у синтезі науки, права та безпеки, народжуються рішення, здатні зміцнити фінансову оборону країни. Ми повинні забезпечити, щоб науковий інтелект університету став невід'ємною частиною архітектури економічної безпеки держави. Наша спільна відповідальність полягає у розробці довгострокових стратегічних планів, які виходять за рамки поточної кризи. Ми маємо закласти міцний фундамент для інституційної стійкості та незворотності євроінтеграційних процесів. Саме професіоналізм і високі моральні принципи кожного з нас є ключовим ресурсом для подолання економічних викликів війни. Необхідно вже сьогодні прогнозувати та мінімізувати потенційні ризики на етапі післявоєнного відновлення, включаючи питання репарацій та залучення приватного капіталу. Закликаю вас до максимальної відданості справі та інноваційного підходу до вирішення найскладніших проблем. Покажімо світові, що українська економічна думка здатна не лише вистояти, але й визначити нові стандарти розвитку. Нехай ця конференція стане моментом народження нових ідей та міцних партнерств, спрямованих на практичну реалізацію нашої спільної мети – сильної та незалежної України.

Висловлюю надію, що наші обговорення, науково обґрунтовані пропозиції та результати досліджень сприятимуть зміцненню економічної безпеки, відновленню виробничого потенціалу, розвитку людського капіталу та формуванню нової парадигми державного управління.

Бажаю всім учасникам плідної наукової роботи, вагомих відкриттів, глибоких дискусій та професійного натхнення. Нехай наш консолідований інтелектуальний потенціал та спільна мета – служіння Україні – стануть фундаментом для побудови сильної, безпечної та процвітаючої держави.

Слава Україні!

Дмитро Швець,
*доктор юридичних наук,
професор, заслужений працівник
освіти України, ректор
Львівського державного
університету внутрішніх справ,
полковник поліції*

Алексієнко О. І.,
здобувач PhD кафедри
менеджменту та адміністрування
Хмельницького національного університету,
м. Хмельницький
Матюх С. А.,
к.еко.н., доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Хмельницького національного університету,
м. Хмельницький

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ

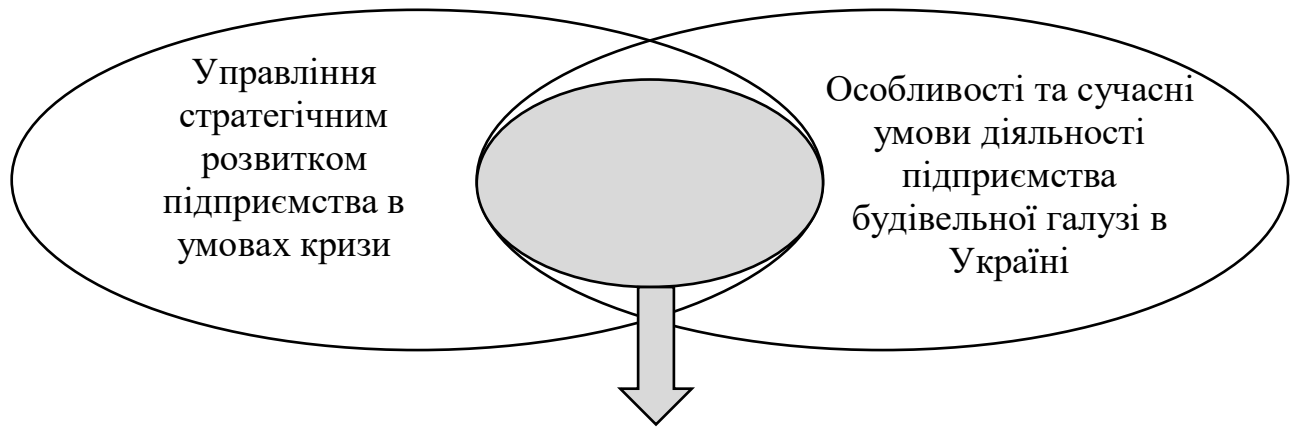
Попри об'єктивну потребу у напрацюваннях щодо стратегічного розвитку будівельних підприємств в Україні та управління таким розвитком, відповідні напрацювання системного характеру на рівні окремого підприємства будівельної галузі в Україні в економічній науці поки не сформовано.

Очевидно, що подальший стратегічний розвиток на рівні кожного окремого підприємства будівельної галузі в Україні буде залежати, у тому числі, від формування необхідного базису управління таким розвитком за поточних умов діяльності будівельної галузі, які відповідають стану кризи — з урахуванням погіршення діяльності багатьох підприємств будівельної галузі в Україні через наслідки війни, починаючи з 2022 р. Тому формування такого базису є важливим напрямом наукового дослідження.

Принциповий зміст базису управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи запропоновано формувати шляхом поєднання двох самостійних, принципово незалежних одна від іншої, але пов'язаних у контексті досліджуваного питання, епістемологічних сфер (рис. 1). Одна з таких сфер містить необхідний теоретичний базис управління стратегічним розвитком підприємства в умовах кризи, інша — описує емпіричний базис управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні, зокрема особливості та сучасні умови діяльності підприємства будівельної галузі в Україні.

Базис управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи має поєднувати загальне та специфічне. Загальним складником є теоретичний базис — управління стратегічним розвитком підприємства в умовах кризи — який містить універсальні поняття, ідеї, концепти, що пояснюють перебіг стратегічного розвитку та управління ним на будь-якому підприємстві безвідносно його галузевої приналежності, умов функціонування тощо.

Управління стратегічним розвитком підприємства в умовах кризи є необхідним, але недостатнім складником для формування базису управління стратегічним розвитком підприємства саме будівельної галузі в Україні в умовах кризи, тому емпіричним складником відповідного базису мають бути якраз знання щодо сучасних умов функціонування підприємства будівельної галузі в Україні та особливості такого підприємства.



Теоретичний та емпіричний базис управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи

Рис. 1. Принциповий зміст базису управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи

Більш докладне розкриття змісту кожного з двох розглянутих складників – загального та специфічного, теоретичного та емпіричного базису – дозволить якраз побудувати цілісний базис управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в Україні в умовах кризи та в подальшому використати його як фундамент розроблення необхідних дій та заходів, ухвалення управлінських рішень, застосування управлінських інструментів з метою управління відповідним розвитком.

Логічно, що управління стратегічним розвитком підприємства в умовах кризи у загальному випадку [1] містить теоретичні основи розвитку підприємства, у тому числі стратегічного розвитку, а також теоретичні основи побудови та виконання стратегії підприємства. Це зумовлено тим, що одним з підходів до розуміння стратегічного розвитку підприємства є якраз виконання його стратегії з метою досягнення нових результатів діяльності. Крім того, до складу відповідного теоретичного базису включено теоретичні основи оцінювання стратегічного розвитку підприємства, теоретичні основи управління змінами, а також теоретичні основи антикризового управління підприємством.

Доцільність включення теоретичних основ оцінювання стратегічного розвитку підприємства зумовлена необхідністю отримання кількісних або якісних оцінок такого виду розвитку у певні часові періоди або на певні моменти часу з метою відстеження результативності та дієвості управління таким розвитком.

Література:

1. Pearce J., Robinson R. Strategic Management. 12th ed. Chicago: McGraw-Hill/Irwin, 2010. 512 p.

Алькема В. Г.,
*д.екон.н., професор,
професор кафедри управлінських
технологій Університету
економіки та права «КРОК», м. Київ*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄНОГО СТАНУ

У сучасному контексті глобалізації, змін клімату, продовольчих криз та війни в Україні агропромислове виробництво вимагає фундаментально нових підходів до організації ресурсних потоків. Логістика відіграє ключову роль у підвищенні ефективності вітчизняних сільськогосподарських підприємств – особливо тих, що працюють у зерновому секторі, – забезпечуючи раціональне управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та людськими ресурсами. На тлі зростаючої конкуренції, цінової волатильності на сільськогосподарську продукцію та зростання транспортних витрат логістичний менеджмент набуває критичної важливості для досягнення операційної стабільності, оптимізації витрат та збільшення прибутковості. Для підприємств які сконцентровані на виробництво й реалізацію зерна, які оперують значними обсягами виробництва, логістика є не просто інструментом доставки чи зберігання, а стратегічною функцією, що визначає конкурентоспроможність у межах ланцюга створення вартості – від поля до експортного терміналу й кінцевого споживача. Значущість логістики суттєво зростає в умовах обмеженого доступу до портів, пошкодження транспортної інфраструктури та необхідності реконфігурації логістичних маршрутів. В умовах численних деструктивних чинників діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств значення логістики зростає на усіх фазах руху цінності і полягає не лише у фізичному переміщенні товарів, але й у синхронізації всіх стадій виробництва, переробки, зберігання, торгівлі та експорту зерна. На нашу думку, лише інтеграційний підхід до вирішення наявних логістичних проблем з урахуванням прикладів успішної світової практики забезпечить ефективне функціонування вітчизняних сільськогосподарських підприємств в умовах ризиків, регуляторних змін та дефіциту оборотного капіталу.

Інтеграційна функція логістики отримала розвиток в роботах Боверсокса та Клосса (Bowersox & Closs, 1996), які представляють логістику як вирішальний механізм між виробництвом та споживанням. Це особливо актуально для сільського господарства, де логістика не лише з'єднує етапи

виробничого та розподільчого циклу, але й повинна адаптуватися до погодних умов, ринкових коливань та регуляторних змін. На концептуальному рівні логістика все більше асоціюється з ідеєю сталого розвитку, включаючи екологічну ефективність, соціальну відповідальність та економічні показники (Клампп, Klumpp, 2016; ФАО, ФАО, 2021). У цьому контексті агрологістика набуває нових ролей – не лише економічних, але й соціо-екологічних, що є особливо важливим у часи збройного конфлікту та повоєнного відновлення. Інституційні джерела, такі як ФАО (FAO, 2021), ОЕСР (OECD, 2020) та Європейська Комісія (European Commission, 2023), підтверджують стратегічну роль логістики у досягненні цілей сталого розвитку, продовольчої безпеки, стійкості до кліматичних змін та покращенні доступу до ринків.

В зерновому секторі агропромислового виробництва наявні такі види логістики: виробнича, транспортна, складська, розподільча та інформаційна. Кожен вид виконує чітко визначені функції та підтримується специфічною інфраструктурою, інструментами управління та науковими концепціями. Однак агрологістика суттєво відрізняється від логістики у промисловому чи сервісному секторах за багатьма параметрами. Її унікальність зумовлена біологічною природою продукції, залежністю від погодних умов, просторовою фрагментацією джерел сировини, високою мінливістю зовнішніх ризиків та нерівномірним розподілом логістичної інфраструктури. Ці фактори спільно визначають підвищену складність, адаптивність та чутливість агрологістики до зовнішнього середовища.

В дослідженні на підставі аналізу відкритих міжнародних джерел систематизовано основні деструктивні чинники логістики в агросекторі подані в таблиці.

Таблиця

Основні чинники які спричиняють деструктивні явища у секторі агрологістики

Назва чинника чи процесу	Коротка характеристика	Міжнародні приклади
Сезонність та циклічність	Різкі коливання попиту на транспорт та зберігання в періоди сівби та збору врожаю вимагають тимчасових логістичних рішень	Данські кооперативи збільшують навантаження від 2 до 3 разів під час жнив, використовуючи мобільні елеватори (Danish Agriculture & Food Council, 2021).
Просторова фрагментація	Поля часто віддалені від елеваторів та портів, що вимагає мультимодальних перевезень та планування на далекі відстані	Канадське зерно транспортується >1500 км з використанням авто- та залізничного транспорту до портів (Grain Transportation Monitor, 2023).
Кліматична залежність	Погодні явища (дощ, спека) суттєво впливають на транспортні та	Повені в Айові та Іллінойсі спричинили додаткові

	складські потужності, збільшуючи витрати	транспортні витрати у \$370 млн (USDA, 2021).
Інфраструктурні Обмеження	Дефіцит сучасної інфраструктури (наприклад, сушильні системи, температурні датчики) призводить до значних втрат зерна та зниження ефективності	Лише 42% сховищ у Румунії/Болгарії мають температурні датчики; 7% втрат у пікові періоди (European Commission, 2023).
Зовнішні ризики	Геополітична нестабільність, дефіцит палива, блокування експортних маршрутів збільшують витрати та порушують ланцюги постачання	Вартість перевезення зерна Австралія–Північна Африка зросла на 48% через блокаду Чорного моря (AgFlow, 2023).

Джерело: систематизовано автором

Зазначені в таблиці чинники демонструють, що сучасна агрологістика вимагає не лише технічної досконалості, але й стратегічної адаптивності. Успішне функціонування логістичних систем в агросекторі передбачає інтеграцію погодних, просторових, інфраструктурних та геополітичних факторів у єдину модель управління. Це особливо актуально для зернових підприємств, які працюють у глобальному й нестабільному середовищі з обмеженим впливом на зовнішні умови, але гострою потребою у швидкій адаптації.

Якщо розглядати виклики, ризики та інші деструктивні чинники в розрізі вітчизняного сектора агрологістики то слід акцентувати увагу на адекватному реагуванні на них використовуючи інструментарій стратегічної логістики. Саме цей інструментарій повинен стати ядром бізнес-моделі діяльності зернових підприємств, впливаючи на їх операційну гнучкість, фінансову стійкість та адаптивність до зовнішніх викликів. У сучасному нестабільному середовищі лише ті агробізнеси, які успішно інтегрують логістику у стратегічне прийняття рішень, можуть залишатися конкурентоспроможними на світових ринках. У сучасному сільськогосподарському виробництві стратегічна логістика дедалі більше базується на цифрових платформах, автоматизації процесів та аналітиці великих даних. У цьому контексті зерно орієнтований агробізнес має не лише вдосконалювати системи транспортування та зберігання, але й приймати платформний підхід: моніторинг урожайності полів, інтеграція GPS-трекінгу транспортних засобів, облік вологості зерна в реальному часі та автоматизоване планування маршрутів на основі прогнозів погоди.

Сучасні цифрові рішення дозволяють логістиці стати не просто оперативним механізмом, а інтелектуальною системою управління ресурсами, що створює стратегічну перевагу агропідприємств. У контексті зернового виробництва, де критично важливими є час, якість та обсяги, така інтеграція дає змогу реагувати до виникнення проблеми – на основі прогнозної аналітики та сценарного планування (Ivanov & Dolgui, 2020). Інвестування в цифрову та

фізичну логістичну інфраструктуру є вже не питанням вибору, а необхідною умовою для глобальної конкурентоспроможності. Аграрні підприємства, що працюють у таких умовах, повинні впроваджувати інновації всередині країни через розумну логістику, планування на основі сценаріїв та альянси зі спеціалізованими сторонніми логістичними провайдерами (3PL). Одним із основних інструментів цифрової логістики є система Supply Chain Management (SCM), яка координує взаємодію між фермерами, елеваторами, транспортними операторами, портами та трейдерами. SCM-системи забезпечують відстеження кожної партії зерна в режимі реального часу, оптимізують навантаження інфраструктури, розраховують залишки запасів, автоматизують документацію (електронні накладні, сертифікати якості, митні форми) та прогнозують оптимальні маршрути доставки. Стратегічна логістика також передбачає створення внутрішньої логістичної архітектури, яка включає модульність, резервні варіанти, диверсифікацію маршрутів та стратегічні партнерства. Конкурентоспроможність аграрної логістики також залежить від ширшого інфраструктурного та інституційного середовища. Індекс ефективності логістики (LPI), що складається Світовим банком, пропонує порівняльний аналіз ефективності логістики у різних країнах. Він оцінює такі параметри, як інфраструктура, ефективність митниці, технології відстеження та своєчасність. Поряд із LPI, іншим критичним показником є частка логістичних витрат у собівартості сільськогосподарської продукції, що відображає навантаження логістики на кінцеве ціноутворення продукту. Окрім традиційних показників вартості та швидкості, майбутнє аграрної логістики полягає в екосистемах розумної логістики, які інтегрують ШІ, машинне навчання та хмарне планування. Прогнозна аналітика може передбачати оптимальні терміни збору врожаю на основі даних про погоду, тоді як алгоритми ШІ можуть динамічно розподіляти транспортні ресурси. Інтернет речей (IoT) забезпечує безперервний моніторинг критичних параметрів, таких як температура та вологість у складських приміщеннях, вібрація транспортних засобів та стан дорожнього покриття. Дані інтегруються в аналітичну систему управління, яка автоматично ініціює коригувальні дії – охолодження, вентиляцію чи переміщення зерна – при виявленні аномалій, таких як критичне підвищення температури. Ця технологічна точність посилює як надійність, так і сталість операцій зі зберігання. Штучний інтелект (ШІ) та великі дані відіграють життєво важливу роль у прогнозуванні обсягів виробництва, цінових коливань, заторів на дорогах і в портах та часу митного оформлення. У контексті воєнного часу та блокування традиційних експортних шляхів, логістика для українських агропідприємств перетворилася на стратегічний механізм виживання та підтримки експорту. Отже цифрові рішення можуть не лише підвищити ефективність, але й зміцнити стійкість (resilience) ланцюгів постачання та мінімізувати ризики, пов'язані з фізичною безпекою та якістю продукції. Впровадження IoT-сенсорів в умовах війни є критично важливим для двох цілей: захист активів та збереження високої якості зерна, яке транспортується обхідними, довшими маршрутами. Блокчейн забезпечує

незмінність та прозорість даних у ланцюгу постачання. В умовах високих фінансових ризиків та браку довіри з боку міжнародних партнерів, блокчейн є інструментом для зміцнення довіри, прискорення розрахунків та зниження шахрайства. Блокчейн забезпечує незмінність та прозорість даних у ланцюгу постачання. В умовах високих фінансових ризиків та браку довіри з боку міжнародних партнерів, блокчейн є інструментом для зміцнення довіри, прискорення розрахунків та зниження шахрайства.

Література:

1. Alkema, V. (2022). Paradigm of Logistic Activity Management of Modern Organizations. Science Notes of KROK University, (2(66), 73–86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
2. Alkema, V., & Melenchuk, V. (2022). Logistics Ensuring the Performance of Security and Defense Tasks in Conditions of Hybrid Warfare. Economics, Finance and Management Review, (3), 71–81. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-3-71>
3. Ballou, R. H. (2007). The evolution and future of logistics and supply chain management. European Business Review, 19(4), 332–348. <https://doi.org/10.1108/09555340710760152>
4. Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). Logistical management: The integrated supply chain process. McGraw-Hill. https://books.google.com.br/books/about/Logistical_Management.html?id=6nQeAQAIAAJ&redir_esc=y
5. Bunge Global S.A. (n.d.). Official website. https://www.bunge.com/Logistics_Management_of_Agricultural_Grain_Enterprises <https://doi.org/10.36690/LMAGE> ISBN 978-9916-9320-4-9 (pdf) © Scientific Center of Innovative Research, 2025 253
6. Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. The International Journal of Logistics Management, 8(1), 1–14. [10.1108/09574099710805556](https://doi.org/10.1108/09574099710805556)
7. European Commission. (2022). EU agricultural outlook for markets, income and environment, 2022–2032. DG AGRI. https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2023-04/agriculturaloutlook-2022-report_en_0.pdf
8. FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2021). The State of Food and Agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses. <https://www.fao.org/publications/sofa/2021/en/>
9. FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2022). Digital agriculture and smart logistics for sustainable food systems. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc3012en>
10. FAO. (2021). The State of Food and Agriculture 2021. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://doi.org/10.4060/cb4476en>
11. FAO. (2022). Digital agriculture and smart logistics for sustainable food systems. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc3012en>

12. FAO. (2023). Reducing post-harvest losses in grains and pulses: Global status report. <https://www.fao.org/3/cc5158en/cc5158en.pdf> Logistics Management of Agricultural Grain Enterprises <https://doi.org/10.36690/LMAGE> ISBN 978-9916-9320-4-9 (pdf) © Scientific Center of Innovative Research, 2025 254
13. Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. International Journal of Production Research, 58(10), 2904–2915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>
14. Kernel Holding S.A. (2025). Official website. <https://www.kernel.ua/>
15. Melnychenko, V., & Pavlyshyn, S. (2024). Marketynhove lohistychne zabezpechennia eksportu zernovykh z Ukrainy za umov voiennoho stanu [Marketing logistics support for the export of cereals from Ukraine under martial law]. Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky ta Tekhnologohii, 9(2), 189–196. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-32>.
16. OECD (2025), OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en>.
17. OECD/FAO (2020), OECD-FAO Agricultural Outlook 2020-2029, OECD Publishing, Paris/FAO, Rome, <https://doi.org/10.1787/1112c23ben>.

Андрієчко В. В.,
*здобувач вищої освіти МНмаг-11
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*
Нагірна О. В.,
*к.екон.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

ЦІНА УПРАВЛІНСЬКОЇ ПОМИЛКИ: ВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПРОРАХУНКУ ДО БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Менеджмент є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки від правильності управлінських рішень залежить його здатність до стабільного розвитку, підтримання конкурентних переваг та адаптації до змін зовнішнього середовища. Практичний досвід показує, що навіть незначні прорахунки в управлінні можуть призводити до серйозних наслідків - від зниження фінансових показників до повної ліквідації організації. У сучасних умовах високої економічної невизначеності, ризиків зовнішнього середовища та швидкого технологічного прогресу підвищується значущість кожного

управлінського рішення. Неправильна оцінка ринкових умов, кадрові помилки, недосконала стратегія розвитку або відсутність гнучкості менеджменту здатні суттєво підірвати навіть успішні бізнес-моделі.

Відтак, дослідження причин і наслідків управлінських помилок, що ведуть до дестабілізації діяльності підприємства, є надзвичайно актуальним. Управлінський прорахунок не слід розглядати лише як окреме неправильне рішення - він є відображенням системних недоліків у роботі менеджменту загалом. Його негативні наслідки проявляються у втраті конкурентних позицій, зниженні довіри з боку працівників і партнерів, фінансових збитках та, в кінцевому підсумку, у банкрутстві підприємства.

Для оцінки та прогнозування можливості банкрутства підприємства ключову роль відіграють чинники, що спричиняють його настання, які класифікуються як внутрішні та зовнішні.

За твердженням Коваленко О.В. та Скляренко К.В., внутрішні чинники ризику банкрутства підприємства обумовлені помилками управлінського персоналу. До ключових внутрішніх ризик-факторів вони відносять: недоліки в організації та управлінні на етапі створення підприємства; надмірне або непродумане розширення бізнесу; відсутність стратегічного довгострокового планування; недостатню кваліфікацію менеджерів; дефіцит власного капіталу; неефективність виробничо-комерційної та інвестиційної діяльності; низьку продуктивність використання техніки, технологій і організації виробництва; нераціональність розподілу ресурсів і прибутку [1].

Однією з ключових причин фінансової неспроможності підприємства є помилкові управлінські рішення керівництва, які не сприяють забезпеченню його стабільного розвитку. Основна мета діяльності топ-менеджменту будь-якої організації полягає у максимальному розвитку підприємства та тривалому підтриманні його функціонування. Проте з часом управлінські пріоритети трансформувалися: замість підходу «спочатку збереження, потім розвиток» сформувалася концепція «збереження через розвиток». При ефективному управлінні підприємство здатне подолати кризові явища, тоді як управлінські прорахунки призводять до негативних наслідків, включно з неплатоспроможністю. Яскравим підтвердженням цього стала пандемія COVID-19: деякі компанії змогли оперативно адаптуватися до несприятливих умов та зберегти прибутковість, у той час як більшість організацій опинилися в ситуації високої економічної турбулентності [2].

Запобігти таким результатам можливо через впровадження комплексного підходу до прийняття управлінських рішень, розвиток аналітичної культури менеджменту, ефективне управління ризиками та постійне підвищення кваліфікації керівного персоналу. Лише усвідомлення потенційних загроз та готовність до їх оперативного усунення створюють передумови для стабільного, відповідального і стратегічно орієнтованого управління, здатного забезпечити довгострокову стійкість і розвиток організації.

Література:

1. Коваленко О.В., Скляренко К.В. Банкрутство підприємств України: причини та наслідки. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_066.pdf, 2013
2. Нусінов В.Я., Олюха В.Г., Буркова Л.А., Шепелюк В.А. Запобігання банкрутству підприємств як складова сталого розвитку. *Економіка та право*. 2021, № 4. С. 18-31. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2021.04.018>

Бабак В. К.,
*магістрантка кафедри
економіки та митної справи
Національного університету
«Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*
Лісніченко М. О.,
*к.еон.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та митної справи
Національного університету
«Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*

ПОЛІТИКА ПОВЕРНЕННЯ УКРАЇНСЬКИХ МІГРАНТІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Проблема зовнішньої трудової міграції українців є одним із найскладніших соціально-економічних викликів, що загострилася внаслідок повномасштабної війни. За даними міжнародних організацій, станом на 2024 рік поза межами України перебуває від 5,8 до 6,2 мільйона осіб, серед яких більшість – жінки працездатного віку та діти. Значна частина українців отримала тимчасовий захист у країнах Європейського Союзу, проте тенденції свідчать, що дедалі більше з них інтегруються у ринки праці приймаючих держав, адаптуються до місцевих умов і демонструють готовність залишатися за кордоном у довгостроковій перспективі [1, с. 4-19].

Масовий виїзд населення створив суттєвий дефіцит трудових ресурсів, особливо в базових галузях економіки: промисловості, сільському господарстві, логістиці, освіті та охороні здоров'я. Рівень зайнятості в окремих регіонах скоротився на 15-20%, що безпосередньо впливає на темпи відновлення економіки. Водночас трудові мігранти, які продовжують перераховувати кошти своїм родинам, залишаються важливим джерелом валютних надходжень: обсяг грошових переказів у 2023 році перевищив 13 млрд дол. США, що становить близько 8% ВВП України [2].

Проте довгостроково така модель не є сталою: міграційні відтоки

людського капіталу загрожують демографічною кризою, старінням населення та втратою трудового потенціалу, особливо кваліфікованих кадрів. Саме тому в умовах воєнної економіки та майбутньої відбудови ключовим пріоритетом державної політики має стати розроблення комплексної стратегії повернення зовнішніх мігрантів, або політики реєміграції, яка розглядатиметься як елемент економічної безпеки держави.

Економічна безпека держави передбачає наявність достатнього людського потенціалу для забезпечення функціонування ключових секторів економіки. За відсутності трудових ресурсів, особливо у фазі повоєнного відновлення, відновлення виробничого потенціалу неможливе. Таким чином, реєміграційна політика має виконувати подвійну функцію – демографічну та економічну: сприяти поверненню громадян і водночас забезпечувати їх ефективну інтеграцію у вітчизняний ринок праці.

З огляду на європейський досвід (зокрема Польщі, Литви, Словаччини), політика повернення мігрантів базується на принципі «створи умови – і люди повернуться». Тому в Україні першочерговими завданнями є:

- відновлення безпеки життєвого середовища та довіри до інститутів держави;
- забезпечення економічної привабливості праці: гідної оплати, стабільності, перспектив кар'єрного росту;
- розвиток механізмів соціального партнерства між державою, бізнесом і громадським сектором;
- надання стимулів для інвестування у власну справу тим, хто повертається (кредитні програми, податкові пільги, підтримка стартапів).

Водночас важливим елементом політики повернення є ефективна комунікація з діаспорою та з тими, хто тимчасово перебуває за кордоном. Необхідно створити єдиний електронний реєстр українців за межами країни, а також інформаційні платформи, які б надавали актуальні дані про можливості працевлаштування, умови ведення бізнесу, освітні програми та державні ініціативи у сфері реінтеграції.

Попри актуальність проблеми, сьогодні в Україні відсутня комплексна стратегія реєміграції. Спроби повернення громадян відбуваються через окремі ініціативи міністерств або громадських організацій, що не забезпечує системності. Основними перешкодами залишаються:

1. Безпекові ризики. Поки тривають бойові дії, навіть потенційно зацікавлені у поверненні громадяни не розглядають його як реалістичний варіант.
2. Економічні диспропорції. Рівень середньої заробітної плати в Україні у 3-4 рази нижчий, ніж у більшості країн ЄС. Це ускладнює конкуренцію за робочу силу.
3. Недовіра до державних інституцій. Частина мігрантів має негативний досвід взаємодії з бюрократичною системою, що посилює бар'єри повернення.
4. Соціальна адаптація. Багато українців, які прожили за кордоном понад два роки, адаптувалися до нової системи освіти, медицини, соціального

забезпечення.

Негативний наслідок також має асиметрія міграційних потоків: найактивніше виїжджає населення молодшого та середнього віку, натомість повертаються переважно особи передпенсійного віку або ті, хто втратив роботу за кордоном. Це поглиблює дисбаланс вікової структури робочої сили та знижує продуктивність праці.

З урахуванням повоєнних реалій політика повернення мігрантів має бути частиною Національної стратегії людського капіталу, у межах якої передбачено такі напрями:

1. Інфраструктура реінтеграції. Створення регіональних центрів підтримки мігрантів, які надаватимуть консультації щодо працевлаштування, житла, соціального забезпечення, а також послуги психологічної адаптації.

2. Цифрові інструменти. Впровадження державного порталу «Повернись і працюй для України», який поєднуватиме базу вакансій, навчальні програми, фінансові інструменти та онлайн-консультації.

3. Міжнародна координація. Розроблення двосторонніх угод з країнами ЄС щодо добровільного повернення українців із гарантіями соціального захисту, визнанням кваліфікацій і стажу роботи.

4. Освітня мобільність. Заохочення повернення молоді через програми державних стипендій, грантів та працевлаштування випускників, які навчались за кордоном.

Досвід інших країн підтверджує, що успішна рееміграція можлива лише тоді, коли держава формує для цього комплексну систему стимулів. Наприклад, Польща реалізувала програму «Polish Return», спрямовану на залучення фахівців із-за кордону через фінансову підтримку, житлові програми та наукові гранти [3]. Литва створила цифрову платформу «I Choose Lithuania», що допомагає поверненням знайти роботу, освіту та житло. Для України ці підходи можуть стати основою національної моделі, адаптованої до умов воєнного та післявоєнного періоду [4].

З точки зору макроекономіки, повернення мігрантів має потенціал стати одним із головних драйверів повоєнного відновлення. Реемігранти повертають у країну не лише робочу силу, а й капітал, професійні навички, управлінський досвід, європейські стандарти трудової етики. Вони можуть стати агентами інновацій, поширюючи нові практики в управлінні, виробництві, освіті.

Особливу роль у цьому процесі відіграє діаспора як економічний і соціальний ресурс. Вона може стати каналом залучення інвестицій, технологій і знань, а також партнером держави у просуванні іміджу України за кордоном. Формування механізмів економічної взаємодії з діаспорою – важливий аспект політики економічної безпеки, який дозволяє трансформувати зовнішню міграцію з чинника втрат у джерело розвитку.

Водночас рееміграція має розглядатися як керований процес, що потребує чіткого планування та державного менеджменту. Раптове масове повернення без підготовки може створити навантаження на ринок праці та соціальну інфраструктуру. Тому важливо забезпечити етапність повернення –

спочатку залучення фахівців критичних професій (медицина, освіта, будівництво, інженерія), потім – поступове розширення програм для широких категорій населення.

Отже, політика повернення зовнішніх трудових мігрантів має стати ключовим компонентом стратегії економічної безпеки України у післявоєнний період. Вона поєднує демографічний, соціальний і економічний аспекти розвитку, забезпечує відновлення людського потенціалу та сприяє сталому зростанню.

Ефективна модель реєміграційної політики передбачає синергію держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Її впровадження дозволить зменшити наслідки демографічної кризи, підвищити зайнятість, зміцнити регіональний розвиток і забезпечити стійкість економіки в умовах воєнних та післявоєнних ризиків.

Таким чином, повернення українських мігрантів має розглядатися не лише як гуманітарне завдання, а як стратегічна умова повоєнного відновлення: шлях до відтворення людського капіталу, інноваційної спроможності та конкурентоспроможності нації у глобальному економічному просторі.

Література:

1. Лібанова Е. Соціально-демографічні виклики повоєнного відновлення України. Демографія та соціальна економіка. 2024. №2. С. 5-19.
2. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни. НІСД https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf
3. Polish Returns. THE POLISH NATIONAL AGENCY FOR ACADEMIC EXCHANGE <https://nawa.gov.pl/en/scientists/polish-returns>
4. Migration information center "Micenter". IOM Lithuania <https://lithuania.iom.int/migration-information-center-micenter>.

Бабець І. Г.,
*д.екон.н., професор,
професор кафедри міжнародних
економічних відносин та іноземних мов
Центральноукраїнського національного
технічного університету, м. Кропивницький*

ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

Зовнішня торгівля України зазнала істотних змін за час тривалої російської агресії, яка охоплює період 2014-2025 рр. Упродовж останніх десяти років змінилася структура зовнішньої торгівлі, погіршилися цінові умови торгівлі, підвищилися логістичні ризики, зросла імпортна залежність економіки від постачання технологічної продукції та енергетичних ресурсів. В умовах війни одним з ключових чинників економічної безпеки держави стала

здатність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, своєчасно реагувати на безпекові виклики та кон'юнктурні зміни на міжнародних ринках з метою збалансування експорту та імпорту як основи забезпечення економіки усіма видами ресурсів, у тому числі й валютними. Отже, зовнішньоторговельна безпека є економічною категорією, що має стратегічне значення для української економіки з огляду на її важливу роль у забезпеченні стійкості фінансової системи, функціонування вітчизняних підприємств та підвищення економічного зростання.

З метою визначення впливу зовнішньоторговельної безпеки на економіку України упродовж 2014-2024 рр. було проведено регресійний аналіз залежності ВВП від зміни таких індикаторів зовнішньоторговельної безпеки, як: відкритість економіки; коефіцієнт покриття експортом імпорту; частка провідної країни-партнера в загальному обсязі експорту та імпорту; частка провідного товару в загальному обсязі експорту та імпорту товарів; частка сировинного та низького ступеня переробки експорту промисловості в загальному обсязі експорту товарів; частка імпорту у внутрішньому споживанні країни; ціновий індекс умов торгівлі. Фактичні значення індикаторів (табл. 1) визначені згідно «Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» [1].

Для моделювання впливу індикаторів зовнішньоторговельної безпеки на економічне зростання України використано метод лінійної множинної регресії, що описує цю залежність за допомогою рівняння, в якому α – постійна величина, β_i – коефіцієнти, які підлягають оцінці, ε_t – похибка:

$$Y_t = \alpha + \beta_1 \cdot X_{1t} + \beta_2 \cdot X_{2t} + \beta_3 \cdot X_{3t} + \dots + \beta_n \cdot X_{nt} + \varepsilon_t. \quad (1)$$

Регресійний аналіз та прогнозування залежної змінної виконані за допомогою комп'ютерної програми «Statistica 7.0». З метою прогнозування значень незалежних змінних на період $t+1$ було розраховано темпи зміни кожного індикатора зовнішньоторговельної безпеки і на цій основі визначено їх прогнозні значення для песимістичного сценарію як зростання на відповідний відсоток у випадку показників-дестимуляторів та як зниження – для показників-стимуляторів. Довірчий інтервал встановлений на рівні 0,05.

За результатами регресійного аналізу побудовано економетричну модель, яка описує залежність ВВП України від зміни частки провідного товару в загальному обсязі експорту товарів, частки сировинного та низького ступеня переробки експорту промисловості в загальному обсязі експорту товарів, частки імпорту у внутрішньому споживанні країни:

$$ВВП = -1343,25 + 14,15 \cdot X_5 + 16,21 \cdot X_7 - 6,51 \cdot X_8. \quad (2)$$

Як видно з рівняння 2, упродовж 2014-2024 рр. спостерігалася пряма залежність ВВП України від зміни часток провідного товару в загальному обсязі експорту товарів (X_5) та сировинного й низького ступеня переробки експорту промисловості в загальному обсязі експорту товарів (X_7). Збільшення кожної з цих незалежних змінних на одиницю сприяло зростанню залежної змінної відповідно на 14,15 та 16,21 млрд дол. Зв'язок між ВВП та часткою

імпорту у внутрішньому споживанні країни (X_8) був оберненим: збільшення на одиницю незалежної змінної призводило до зниження залежної змінної на 6,51 млрд дол.

Таблиця 1

Індикатори зовнішньоторговельної безпеки України у 2014-2024 рр.

	Відкритість економіки, %	Коефіцієнт покриття експортом імпорту, разів	Частка провідної країни-партнера в загальному обсязі експорту товарів, %	Частка провідної країни-партнера в загальному обсязі імпорту товарів, %	Частка провідного товару в загальному обсязі експорту товарів, %	Частка провідного товару в загальному обсязі імпорту товарів, %	Частка сировинного та низького ступеня переробки експорту промисловості в загальному обсязі експорту товарів, %	Частка імпорту у внутрішньому споживанні країни, %	Індекс умов торгівлі (ціновий), %
Рік	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
2014	101,48	0,93	18,2	23,3	23,9	27,8	80,7	26,98	96,44
2015	107,75	0,95	12,7	19,97	21,2	29,0	81,9	29,90	91,65
2016	105,47	0,88	9,9	13,1	19,9	20,0	83,8	29,62	99,79
2017	104,05	0,86	9,1	14,5	20,0	23,6	84,5	29,17	101,67
2018	99,12	0,84	7,2	14,1	21,0	23,4	84,5	28,65	99,55
2019	90,73	0,84	7,2	15,1	19,2	20,0	85,0	26,24	99,90
2020	79,04	0,96	14,4	15,3	19,1	14,7	85,0	22,47	105,02
2021	82,93	0,97	11,8	15,1	20,5	19,7	86,9	23,40	118,98
2022	86,90	0,69	15,1	15,7	20,6	23,2	87,5	33,28	78,81
2023	77,50	0,58	13,5	16,4	22,1	16,3	87,7	32,50	79,94
2024	79,64	0,59	11,3	20,3	22,6	12,6	89,0	34,51	95,36

Джерело: розраховано і побудовано автором за [2-5]

Модель характеризується високим значенням коефіцієнта кореляції ($R=0,972$), що підтверджує міцність зв'язку між залежною та незалежними змінними. Значення коефіцієнта детермінації ($R^2=0,945$) показує, що зміна ВВП України у фактичних цінах упродовж 2014-2024 рр. на 94,5% визначалася зміною цих трьох індикаторів, і лише на 5,5% - іншими чинниками, які не були включені до регресійної моделі. Розрахункове значення критерія Фішера перевищує його табличне значення ($F(3,7)=40,105$), що свідчить про щільність зв'язку між залежною та незалежними змінними. Похибка розрахунку постійної величини та параметрів при незалежних змінних не перевищує 1%, що підтверджує статистичну значимість отриманих результатів.

Результати регресійного аналізу підтвердили залежність економіки України від експорту сировинних товарів. Згідно теорії економічної безпеки зростання частки провідного товару в загальному обсязі експорту товарів та частки сировинного та низького ступеня переробки експорту промисловості в

загальному обсязі експорту товарів негативно впливає на стан зовнішньоторговельної безпеки, оскільки виникає низка загроз внаслідок неефективної структури експорту. Про посилення загроз зовнішньоторговельній безпеці свідчить частка провідного товару в загальному обсязі експорту товарів, яка більше ніж удвічі перевищувала критичне значення цього показника (10%). Також спостерігалось збільшення частки сировинного та низького ступеня переробки експорту промисловості в загальному обсязі експорту товарів з 80,7% до 89%, що майже в 1,5 раза перевищило критичне значення цього показника (60%).

Проте, з точки зору економічного зростання, збільшення в експорті України частки провідного товару (чорні метали (2014-2018 рр., 2021 р.), зернові культури (2019-2020 рр., 2022-2024 рр.)) та частки сировинністких товарів в експорті здійснювало позитивний вплив на ВВП. Крім цього, позитивний вплив цих двох чинників був сильніший, ніж негативний вплив збільшення частки імпорту у внутрішньому споживанні країни.

З метою прогнозування ВВП України на 2025 р. на основі рівняння 2 розрахуємо прогнозні значення трьох індикаторів зовнішньоторговельної безпеки, які мають істотний вплив на економічне зростання. Зазначені індикатори характеризуються зростаючою тенденцією упродовж останніх років. Частка провідного товару в загальному обсязі експорту товарів у 2024 р. збільшилася на 2,3% порівняно з 2023 р., частка сировинного та низького ступеня переробки експорту промисловості в загальному обсязі експорту товарів – на 1,5%, а частка імпорту у внутрішньому споживанні країни – на 6,2%. За умови збереження існуючої тенденції та темпів зростання зазначених показників у 2025 р. розраховані їхні прогнозні значення (табл. 2).

Відповідно до положень теорії економічної безпеки зростання зазначених індикаторів негативно впливає на стан зовнішньоторговельної безпеки, тому цей сценарій розвитку подій вважається песимістичним. Водночас, згідно побудованої економетричної моделі існує значний позитивний вплив на ВВП таких індикаторів, як частка провідного товару в загальному обсязі експорту товарів та частка сировинного та низького ступеня переробки експорту промисловості в загальному обсязі експорту товарів. У зв'язку з цим, в результаті прогнозування було отримане значення ВВП у 2025 р. на рівні 209,5 млрд дол. США, що відповідає оптимістичному сценарію економічного зростання України. При цьому, виходячи з довірчого інтервалу (5%) можна очікувати як зниження ВВП до 186,9 млрд дол. США, так і збільшення до 232 млрд дол. США.

Таблиця 2

Результати прогнозування ВВП України на основі регресійної моделі

Рік	ВВП, млрд дол. США	Частка провідного товару (товарної групи) в загальному обсязі експорту товарів, %	Частка сировинного та низького ступеня переробки експорту промисловості в загальному обсязі експорту товарів, %	Частка імпорту у внутрішньому споживанні країни, %
Фактичні значення				

2021	199,77	20,5	86,9	23,4
2022	161,99	20,6	87,5	33,3
2023	181,22	22,1	87,7	32,5
2024	190,40	22,6	89,0	34,5
<i>Прогнозні значення</i>				
2025	209,50	23,1	90,3	36,6
2025	166,10	21,0	88,0	33,0

Джерело: розраховано і побудовано автором за [2-6]

Реалізація оптимістичного, з точки зору зовнішньоторговельної безпеки, сценарію, передбачає зниження частки провідного товару в загальному обсязі експорту товарів у 2025 р. до 21%, частки сировинного та низького ступеня переробки експорту промисловості в загальному обсязі експорту товарів – до 88%, частки імпорту у внутрішньому споживанні країни – до 33%. У цьому випадку прогнозне значення ВВП згідно економетричної моделі становить 166,1 млрд дол. США, а з урахуванням довірчого інтервалу може знизитися до 153,1 млрд дол. США або збільшитися до 179,1 млрд дол. США. Таким чином, оптимістичний сценарій з погляду зовнішньоторговельної безпеки призводить до зниження обсягу ВВП, що є песимістичним сценарієм для економічного зростання.

Отже, результати проведеного дослідження дозволили виявити пряму залежність ВВП України від збільшення частки провідного товару і частки сировинного та низького ступеня переробки експорту промисловості в загальному обсязі експорту у 2014-2024 рр., що підтверджує залежність економічного зростання країни від експорту сировинномістких товарів. Попри те, що зазначені індикатори розглядаються як показники-дестимулятори зовнішньоторговельної безпеки держави, а збільшення їхніх значень свідчить про посилення загроз для економіки країни, що виникають внаслідок експортної залежності у торгівлі сировиною та сировинномісткою продукцією, економічне зростання України упродовж 2014-2024 рр. значною мірою відбувалося саме завдяки експорту металургійної та сільськогосподарської продукції. У зв'язку з цим, за збереження існуючих тенденцій в економіці України, можна очікувати збільшення обсягів ВВП у короткостроковому періоді за умови збільшення експорту сировини та сировинномістких товарів, що підтверджено результатами прогнозування на основі економетричної моделі.

Література:

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ; Міністерство економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>.

2. Платіжний баланс. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1>.

3. Географічна структура зовнішньої торгівлі України товарами у 2014-2024 рр. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/ztt/arh_ztt2024.html.

4. Індеси фізичного обсягу, середніх цін та умов торгівлі у зовнішній торгівлі України товарами. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/in_fiz/arh_in_fiz_25_u.htm.

5. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm.

6. GDP (current US\$) – Ukraine. World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=UA>.

Баздирєв Є. С.,

*курсант 2 курсу навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Харків*

Науковий керівник:

Тімошин А. С.,

*к курсант 2 курсу навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Харків*

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІЦІЇ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасних умовах цифровізації суспільства тіньова економіка залишається однією з найскладніших проблем для державного управління. Вона знижує ефективність податкової системи, створює умови для корупції та недобросовісної конкуренції. Під тіньовою економікою розуміють сукупність економічних процесів, що відбуваються поза державним контролем і не враховуються в офіційній статистиці [1, с.28]. Це складне соціально-економічне явище, яке охоплює нелегальні фінансові операції, відмивання коштів і незаконну підприємницьку діяльність. У період війни тіньові економічні процеси можуть бути використані для фінансування незаконних структур, підриву обороноздатності та дестабілізації соціально-економічної ситуації. За оцінками Міністерства економіки України, рівень тіньової економіки у 2023 році становив близько 30 % від офіційного ВВП [6, с.2]. Саме тому протидія тіньовій економіці має бути одним із пріоритетних завдань державної політики, у тому числі й у діяльності Національної поліції України. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість, оперативність та ефективність боротьби з економічними правопорушеннями.

Тіньова економіка – це значний виклик для фінансової стабільності, податкових надходжень і правопорядку. Водночас цифровізація росту інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і методів аналітики відкриває нові можливості для державних інституцій, зокрема поліції, у виявленні, запобіганні та розслідуванні проявів тіньової економіки.

Метою роботи є дослідження можливостей використання цифрових технологій у діяльності поліції для протидії тіньовій економіці, визначення основних напрямів цифрової трансформації правоохоронної системи та окреслення перспектив її розвитку.

Тіньова економіка може включати ухилення від оподаткування, контрабанду, нелегальну зайнятість, відмивання доходів тощо. За даними OECD, обсяг тіньової економіки у світі коливається від 10 до 40 % ВВП, а в країнах із перехідною економікою - ще вище [1, с. 35]. В Україні до тіньових секторів належать: нелегальна торгівля, неформальна зайнятість, фіктивне підприємництво, корупційні схеми під час державних закупівель. Такі явища знижують надходження до бюджету, породжують конкуренцію, зменшують довіру до державних інституцій.

Сучасний стан розвитку технологій відкриває для правоохоронних органів нові можливості у боротьбі з економічними правопорушеннями. Поліція, як частина системи протидії економічним правопорушенням, здійснює виявлення, документування та розслідування злочинів у фінансово-господарській сфері. Цифровізація правоохоронної діяльності дозволяє перейти від традиційних методів реагування до аналітичного, проактивного підходу, заснованого на глибокій обробці даних, прогнозуванні тенденцій і швидкому прийнятті рішень.

До основних напрямів діяльності належать: боротьба з нелегальним обігом готівки, контрабандою, фіктивним підприємництвом, кіберзлочинністю, відмиванням доходів. Ефективність цієї роботи безпосередньо залежить від можливості доступу до даних, автоматизації процесів і взаємодії між відомствами [2, с. 45]

Використання таких технологій, як Power Bi, IBM i2 Analyst's Notebook, ArkGis, дає змогу візуалізувати мережі економічних правопорушень, будувати схеми зв'язків між суб'єктами господарювання, аналізувати фінансові потоки та географію злочинної діяльності. Це значно підвищує швидкість і якість аналітичної роботи, а, отже, - ефективність оперативно-розшукових заходів.

Аналітика Big Data дозволяє поліції обробляти великі обсяги інформації з податкових, митних, фінансових баз і виявляти аномальні операції, що можуть свідчити про тіньову діяльність. На основі машинного навчання поліція може створювати аналітичні моделі ризику, прогнозувати появу нових схем ухилення від податків, виявляти закономірності у фінансових операціях і формувати профілі підозрілих підприємств чи фізичних осіб. Такі моделі допомагають правоохоронцям не лише реагувати на вже скоєні злочини, а й запобігати їм, що відповідає сучасним принципам превентивної поліції.

Штучний інтелект допомагає прогнозувати ризики, визначати регіони з підвищеною ймовірністю фінансових порушень.

Особливе значення у протидії тіншовій економіці має застосування технологій відкритої розвідки - OSINT (Open Source Intelligence). Застосування цієї технології дозволяє поліції виявляти нелегальні торговельні майданчики, фіксувати факти незаконної діяльності, аналізувати інформаційні зв'язки між учасниками тіншового ринку та виявляти ознаки фінансових махінацій. Використання програмних рішень на кшталт Maltego, SpiderFoot чи Social Links робить можливим створення інтерактивних схем зв'язків між особами, компаніями та цифровими ресурсами, що беруть участь у тіншових операціях. Це особливо актуально в умовах, коли значна частина економічної активності перемістилася в онлайн-простір.

Застосування технології блокчейн сприяє прозорості обліку транзакцій, унеможлиблює їх фальсифікацію. Поліція багатьох країн використовує спеціальні інструменти для відстеження криптовалютних операцій. У 2013 році українська кіберполіція створила підрозділ із моніторингу криптовалютних злочинів, який співпрацює з міжнародними організаціями [7, с. 4]. Блокчейн – це децентралізована, розподілена та незмінна цифрова база даних, яка зберігає інформацію про транзакції та інші дані. Ця технологія дозволяє створювати прозорі та безпечні записи без потреби у центральному посереднику, оскільки копії реєстру зберігаються на багатьох комп'ютерах одночасно. Блокчейн, як децентралізована технологія, здатний забезпечити прозорість і безпеку фінансових операцій, що є важливим фактором у зменшенні корупційних ризиків і запобіганню ухилення від сплати податків та відмиванню грошей.

Криптовалютний моніторинг – це процес відстеження та аналізу даних, пов'язаних з криптовалютами, включаючи ціни, обсяги торгів, ринкову капіталізацію та транзакції. Він використовується для прийняття інвестиційних рішень, контролю ризиків та аналізу трендів. Поліція повинна активно використовувати інструменти моніторингу онлайн-ресурсів: криптовалютних бірж, тіншових маркетплейсів, соціальних мереж. Завдяки цьому можна виявляти незаконні фінансові потоки, використання криптовалют для тіншових схем, а також підвищувати ефективність транснаціональних розслідувань. Ця функція особлива важлива, оскільки цифрові кримінальні схеми набувають глобального характеру і часто виходять за межі юрисдикції однієї держави.

Одним з ефективних інструментів зменшення готівкової тіншової економіки є автоматична передача даних із касових апаратів до податкової служби. Українська система e-Receipt дозволяє відстежувати оборот в реальному часі, зменшуючи ризики заниження доходів. Поліція може використовувати ці дані для аналізу незаконної торгівлі чи контрабанди.

В Україні створюються міжвідомчі системи обміну інформацією, зокрема між Національною поліцією, Державною податковою службою, митницею та Мінцифри. Портал «Дія» дозволяє спростити ідентифікацію

суб'єктів господарювання та перевірку легальності їх діяльності [8, с.5] OECD рекомендує застосовувати «whole-of-government approach» - узгоджену взаємодію між усіма державними структурами. Взаємодія поліції з платформами «Дія», «Prozorro», «YouControl», «OpenDataBot» забезпечує доступ до активної фінансової та корпоративної інформації, що дає змогу здійснювати моніторинг державних закупівель, фінансових потоків і діяльності суб'єктів господарювання у реальному часі.

Цифрова форензика – це комплекс методів збору, аналізу й збереження електронних доказів. Вона дає змогу відновлювати видалені дані, досліджувати пристрої, сервери, криптогаманці. Кіберполіція України активно застосовує ці інструменти при розслідуванні фінансових злочинів, зокрема у сфері фіктивного онлайн-бізнесу та шахрайства.

Таблиця 1

Основні цифрові технології, що застосовуються поліцією

Технологія	Призначення	Приклад використання
Big Data	Виявлення фінансових аномалій	Аналіз підозрілих транзакцій
Штучний інтелект	Прогнозування ризиків	Виявлення тіньових схем
Блокчейн	Прозорість даних	Контроль цифрових транзакцій
Цифрова форензика	Аналіз електронних доказів	Розслідування кіберзлочинів
Електронна взаємодія	Обмін даними між відомствами	Портал «Дія», бази МВС і ДПС

Завдяки впровадженню сучасних інформаційно-аналітичних систем поліція отримує змогу працювати з великими обсягами даних, які раніше були недоступні або оброблялися вручну.

В Україні поступово розвиваються цифрові платформи в діяльності правоохоронних органів. Національна поліція активно впроваджує системи електронного документообігу, бази аналітичної інформації, застосування програм для моніторингу незаконних фінансових потоків. Міністерство внутрішніх справ у межах програми цифрової трансформації 2024-2025 рр. передбачає створення єдиної аналітичної системи для боротьби з економічними злочинами [7, с. 3]. Міжнародний досвід (ЄС, США, Канада) свідчить, що інтеграція цифрових технологій дозволяє скоротити рівень тіньової економіки на 10-15 %.

Основними проблемами залишаються: обмежене фінансування, нестача кадрів з ІТ-компетенціями, необхідність правового регулювання обігу даних

[3, с. 127]. Серед перспектив – розширення кіберпідрозділів, розвиток міжнародної співпраці, впровадження штучного інтелекту для автоматизованого моніторингу.

Отже, використання цифрових технологій є необхідною умовою підвищення ефективності поліції у протидії тіньовій економіці. Вони забезпечують можливість оперативного збору та аналізу інформації, створюють нові форми взаємодії між державними структурами, бізнесом і громадянами, підвищують рівень прозорості та довіри до правоохоронних органів. Поєднання Big Data, блокчейну, цифрової форензики та міжвідомчого обміну створює основу для сучасної аналітичної поліції. Поєднання цифрових технологій, професійної компетентності працівників поліції та міжвідомчої взаємодії стане запорукою зміцнення економічної безпеки держави і дієвої протидії тіньовій економіці у післявоєнний період. Для досягнення стійких результатів необхідні системні кроки: законодавче забезпечення, підготовка кадрів, інвестиції в технічну базу та міжнародна інтеграція.

Література:

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. Shining light on the shadow economy: Opportunities and threats. OECD Publishing, 2017. 72 с.
2. Ремейкене Р., Старак А. ICT development and shadow economy. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 2022. Т. 35, № 1. С. 44–50.
3. Coca D.-A., Dinu C. Digital Shadow Economy – a Critical Review of the Literature. 2021. С. 123–127.
4. Boston Consulting Group. Unveiling the Shadow Economy. 2023. С. 7–10.
5. Forbes. Digital transformation can enable the U.S. to fight the shadow economy. 2025. С. 3–5.
6. Міністерство економіки України. Оцінка рівня тіньової економіки у 2023 році. Київ: Мінекономіки, 2024. 12 с.
7. Міністерство внутрішніх справ України. Цифрова трансформація МВС: пріоритети 2024–2025 рр. Київ, 2024. 8 с.
8. Міністерство цифрової трансформації України. Портал «Дія» як інструмент державного сервісу. Київ, 2023. 6 с.
9. Посібник щодо деяких аспектів здійснення фінансових розслідувань / проект «ДІА-ЄС». Київ, 2021. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/200/Typologies%20%28National%20Studies%2C%20Guidances%20etc%29/UKR_FINANCIAL%20INVESTIGATIONS%20MANUAL.pdf (дата звернення: 05.10.2025).

Банах О. І.,

*аспірант відділу просторового розвитку
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів*

Чайковський В. М.,

*аспірант відділу просторового розвитку
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів*

СУТНІСТЬ, КРИТЕРІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОГО ПРОСТОРУ РОЗВИТКУ ІТ-СЕКТОРУ РЕГІОНУ

У сучасній економіці ІТ-сектор є драйвером зростання, інновацій та конкурентоспроможності регіонів. Ефективне формування податкового простору, спрямованого на стимулювання ІТ-галузі, є ключовим чинником для розвитку регіональних економік, залучення інвестицій, збереження інтелектуального капіталу та інтеграції України в глобальні цифрові ринки.

У сучасних умовах ІТ-сектор в Україні володіє не лише одним з найвищих потенціалів розвитку та позитивно впливає на процес функціонування суміжних видів економічної діяльності та зростання кількості високооплачуваних робочих місць, але є потужним каталізатором підвищення ефективності та конкурентоспроможності багатьох важливих секторів національної економіки та суспільної життєдіяльності через активне впровадження інформаційних технологій у процеси їхнього функціонування. Як свідчать численні позитивні приклади технологічного розвитку різноманітних країн світу, впровадження ефективної політики розвитку даного дозволяє в найближчій перспективі забезпечити сприятливі умови для формування конкурентоспроможної економічної системи на національному та регіональному рівнях, посилити експортний потенціал, активізувати розвиток людського потенціалу, підвищити ефективність функціонування системи державного управління та стимулювати зростання якості життя громадян [1, С.307].

Податковий простір у контексті розвитку ІТ-сектору – це система податкових інструментів, механізмів та умов, що регулюють оподаткування суб'єктів ІТ-діяльності, забезпечують прозорість, стабільність та інвестиційну привабливість галузі.

Цей простір повинен відповідати наступним ознакам: спрямованість на стимулювання ІТ-активності (пільги, знижені ставки, відшкодування витрат на R&D); гнучкість та адаптивність (здатність реагувати на динаміку ринку та технологій); справедливість та рівність доступу (рівні умови для малого, середнього і великого бізнесу); децентралізований та диференційований підхід (врахування специфіки кожного регіону).

Критерії ефективності формування податкового простору розвитку ІТ-сектору регіону:

- фінансова нейтральність - податкова система не повинна створювати надмірного тиску на ІТ-бізнес та не викривляти конкурентне середовище. Вона має забезпечувати баланс між доходами бюджету і мотивацією до інвестицій та інновацій;

- адміністративна простота - легкість реєстрації, подання звітності, мінімізація бюрократичних процедур критично важливі для малих і середніх ІТ-компаній;

- прозорість і стабільність умов - передбачуваність податкової політики, гарантії незмінності умов на визначений термін, що створює довіру у підприємців;

- мотивація до локалізації ІТ-бізнесу в регіонах - податкові стимули повинні мотивувати компанії відкривати офіси, хаби, лабораторії саме в регіонах, а не лише в столичних агломераціях;

- інтеграція з іншими інструментами економічного розвитку - поєднання податкової політики з державною підтримкою інфраструктурних, інноваційних та освітніх проєктів.

Пріоритети податкової політики для розвитку ІТ-сектору регіону: запровадження локальних податкових пільг для ІТ-компаній, наприклад надання податкових канікул для стартапів на перші 1-2 роки діяльності; фінансова підтримка ІТ-парків та технопарків (звільнення від частини податків для компаній-резидентів інноваційних кластерів, податкові кредити на інвестиції в R&D, розробку нових продуктів); створення спеціального правового режиму – регіональних аналогів Дія City (можливість для регіонів запроваджувати адаптовані моделі, які враховують локальні особливості та конкурентні переваги); стимулювання зайнятості через податкові інструменти (зменшення єдиного соціального внеску для ІТ-компаній, які створюють нові робочі місця в регіоні, податкові бонуси для компаній, які інвестують у навчання молоді або співпрацюють із місцевими університетами); підвищення прозорості та цифровізації податкового адміністрування (запровадження автоматизованих сервісів звітності для ІТ-компаній, онлайн-платформи для податкового консультування малого бізнесу).

Місцева влада має відігравати активну роль у формуванні податкової політики: розробляти та впроваджувати місцеві програми стимулювання ІТ-бізнесу; взаємодіяти з бізнес-асоціаціями для врахування інтересів галузі; моніторити ефективність податкових стимулів і коригувати підходи.

Впровадження ефективного податкового простору дозволить: збільшити кількість ІТ-компаній, зареєстрованих у регіоні; знизити рівень "тінізації" ринку праці у сфері ІТ; активізувати інноваційну діяльність та створення локальних продуктів; сприяти поверненню ІТ-фахівців з-за кордону до рідних регіонів; розширити базу оподаткування без підвищення ставок.

В умовах війни в Україні з'являються нові виклики і ризики формування ефективного податкового простору розвитку ІТ-сектору регіону, а саме

загострилась загрози: руйнування виробничих потужностей, житлового фонду, нежитлової, транспортної та соціальної інфраструктури; втрати промислового потенціалу у машинобудуванні, хімічній та нафтопереробній промисловості, металургії, фармацевтиці, легкій та харчовій промисловості, деревообробній та меблевій галузях; руйнування транспортної інфраструктури (залізничного, водного, морського, автомобільного транспорту) та порушення логістичних шляхів; руйнування енергетичного сектору та підвищення цін на енергоресурси; продовольча безпека та проблеми аграрного сектору – втрати посівів, неможливість здійснювати посівну кампанію, обмеження використання національного земельного фонду внаслідок його часткової окупації, а також шкоди, завданої мінуванням, обстрілами та забрудненням українських територій; скорочення частки робочої сили, зайнятої у продуктивному виробництві, зростання рівня безробіття та диспропорцій на ринку зайнятості; скорочення товарного експорту та ризики втрати експортних ринків для України; зростання навантаження на соціальну систему держави; зменшення обсягу споживчих витрат та споживчого попиту населення; переорієнтація державних видатків на користь сфер, які прямо не пов'язані з виробництвом ВВП; зростання рівня інфляції, боргових зобов'язань та знецінення національної валюти; зниження якості людського капіталу через психологічні травми та ризик втрати життя; дезінтегрованість регіонів та посилення просторових диспропорцій між регіонами тощо [2, С. 5-6]. Всі ці чинники негативно вплинули на формування сприятливого податкового простору розвитку ІТ-сектору регіонів України.

Формування ефективного податкового простору є визначальним фактором розвитку ІТ-сектору регіонів України. Збалансована податкова політика, орієнтована на інновації, інвестиції та зайнятість, створить передумови для сталого економічного зростання, цифровізації регіонів та зміцнення конкурентних позицій України на глобальному ІТ-ринку.

Література:

1. Потенціал сектору комерційних послуг регіонів України: ефективність використання та механізми детінізації: монографія / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України»; наук. ред. М.І. Мельник. Львів, 2021. 528 с.

2. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: електрон. монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. ред. М. Мельник. Львів, 2024. 307 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20240001.pdf>.

Бондар Ю. А.,
*к.економ.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та підприємництва
Центральноукраїнського державного університету
Імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький*

РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ КАПІТАЛУ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

У сучасних умовах динамічних трансформацій економіки України, зумовлених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, зокрема війною, особливої ваги набуває пошук ефективних та стійких джерел фінансування економічного зростання. Одним із ключових чинників сталого розвитку є повноцінне функціонування внутрішнього ринку капіталу – як фінансового посередника, що забезпечує перерозподіл ресурсів між заощадниками та інвесторами, стимулює підприємницьку активність, а також сприяє підвищенню інвестиційної привабливості держави.

У країнах із розвинутою економікою саме внутрішній ринок капіталу відіграє центральну роль у мобілізації довгострокового фінансування для бізнесу, інноваційних проєктів та інфраструктурних ініціатив. В Україні ж цей сегмент фінансової системи довгий час залишався недостатньо розвиненим і відігравав маргінальну роль у структурі фінансового посередництва, поступаючись банківському сектору та зовнішнім джерелам запозичень.

В умовах обмеженого доступу до зовнішнього капіталу, високих ризиків для іноземних інвесторів, а також необхідності післявоєнного відновлення економіки, питання активізації внутрішнього ринку капіталу набуває особливої актуальності. Йдеться не лише про розвиток фондового ринку, але й про розширення спектра фінансових інструментів, підвищення фінансової грамотності населення, вдосконалення регуляторного середовища та зміцнення інституційної інфраструктури.

Актуальність теми обумовлена нагальною потребою України у формуванні самодостатньої фінансової системи, здатної забезпечити стабільне фінансування економіки на довгостроковій основі. Розвиток внутрішнього ринку капіталу може стати ключовим важелем модернізації національного господарства, сприяти диверсифікації джерел фінансування, зниженню залежності від зовнішніх кредитів та посиленню економічного суверенітету держави.

У контексті післявоєнного відновлення країни зростає роль приватного капіталу, а також ефективної мобілізації внутрішніх заощаджень через ринкові механізми. Формування глибокого, ліквідного та прозорого ринку капіталу є також необхідною умовою для залучення інституційних інвесторів – таких як пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди – які можуть забезпечити довгострокову фінансову підтримку економіки.

Тому, дослідження перспектив розвитку внутрішнього ринку капіталу є надзвичайно актуальним з огляду на потреби української економіки у фінансуванні, підвищення стійкості фінансової системи, а також інтеграції до європейського економічного простору.

Внутрішній ринок капіталу включає фінансові інструменти, інститути та механізми, які забезпечують мобілізацію і перерозподіл фінансових ресурсів всередині країни. Основними сегментами ринку капіталу є фондовий ринок, ринок облігацій, ринок деривативів, а також сегмент інституційних інвесторів (пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди).

За останні роки український внутрішній ринок капіталу характеризується повільним розвитком, низькою ліквідністю та обмеженою участю широкого кола інвесторів. Банківський сектор переважає як основне джерело фінансування економіки, що обмежує диверсифікацію фінансових інструментів та підвищує вразливість фінансової системи.

– внутрішній ринок капіталу сприяє ефективному розподілу фінансових ресурсів, стимулюючи інновації та модернізацію виробництва. Він забезпечує довгострокове фінансування підприємств, що особливо важливо для інвестицій в інфраструктуру, технології та розвиток бізнесу.

– основними перешкодами на шляху розвитку внутрішнього ринку капіталу в Україні є:

- недостатній рівень фінансової грамотності населення та бізнесу;
- низька ліквідність і обмежена кількість якісних фінансових інструментів;
- недосконалість правового та регуляторного середовища;
- відсутність розвиненої інституційної інфраструктури (кліринг, рейтингові агентства);
- низький рівень довіри інвесторів через політичні та економічні ризики.

Незважаючи на потенціал внутрішнього ринку капіталу для забезпечення економічного зростання та фінансування довгострокових інвестицій, його розвиток в Україні стримується низкою структурних та інституційних проблем. Серед ключових перешкод – низька фінансова грамотність, обмежена ліквідність ринку, регуляторні бар'єри, недосконала інфраструктура та високі політичні й економічні ризики. У таблиці 1 наведено основні виклики, що стоять перед внутрішнім ринком капіталу, а також можливі шляхи їх подолання.

Таблиця 1

Основні виклики перед внутрішнім ринком капіталу та пропозиції щодо їх подолання

Виклики	Опис проблеми	Рекомендації для подолання
Фінансова неграмотність	Низький рівень знань про інвестиції та ризики	Проведення освітніх програм, інформаційна підтримка
Низька ліквідність ринку	Обмежений обсяг операцій, мало учасників	Розвиток маркет-мейкерів, підтримка інституційних

		інвесторів
Регуляторні бар'єри	Складні правила, недостатня прозорість	Удосконалення законодавства, спрощення процедур
Недосконала інфраструктура	Відсутність сучасних кліринг-систем, рейтингових агентств	Інвестування в технології, залучення міжнародних партнерів
Політичні та економічні ризики	Висока волатильність, нестабільність	Зміцнення політичної стабільності, підвищення прозорості діяльності влади

Джерело: сформовано автором на основі [1,2,4]

Розвиток внутрішнього ринку капіталу є стратегічним завданням для економіки України, оскільки він здатний забезпечити довгострокове інвестування, підвищити фінансову стійкість та сприяти модернізації виробництва. Для досягнення цього необхідно реалізувати низку заходів, спрямованих на вдосконалення законодавчої бази, підвищення рівня фінансової культури, розширення інструментів залучення капіталу та інтеграцію з міжнародними ринками.

У таблиці 2 представлено основні напрями розвитку внутрішнього ринку капіталу, очікувані результати їх впровадження та ключові заходи, необхідні для їх реалізації.

Таблиця 2

Основні напрями розвитку внутрішнього ринку капіталу

Напрямок розвитку	Очікуваний ефект	Заходи для реалізації
Реформа законодавства	Спрощення процедур та підвищення довіри	Внесення змін до законів, покращення регуляції
Освіта і просвіта	Збільшення кількості інвесторів	Організація тренінгів, інформаційних кампаній
Розвиток інструментів	Диверсифікація фінансування	Запровадження нових видів облігацій, деривативів
Залучення інституційних інвесторів	Підвищення ліквідності та стабільності	Пільгові умови, стимулювання участі
Міжнародна інтеграція	Підвищення конкурентоспроможності	Співпраця з міжнародними ринками, гармонізація стандартів

Джерело: сформовано автором на основі [2,3,5]

Реалізація визначених напрямів розвитку дозволить створити конкурентоспроможний, прозорий та ефективний внутрішній ринок капіталу, здатний забезпечувати потреби бізнесу та інвесторів. Впровадження нових

фінансових інструментів, підвищення довіри до ринку та гармонізація з міжнародними стандартами сприятимуть залученню додаткових ресурсів, зміцненню фінансової системи та довгостроковому економічному зростанню України.

Розвиток внутрішнього ринку капіталу є одним із ключових факторів забезпечення сталого економічного зростання України. Сучасний стан ринку демонструє позитивні тенденції, проте існує низка суттєвих викликів, які потребують системних рішень на державному рівні. Залучення широкого кола учасників, підвищення якості інструментів та прозорості ринку сприятиме формуванню конкурентоспроможної фінансової системи, що стане основою для фінансування інновацій та розвитку національної економіки. Внутрішній ринок капіталу виконує роль посередника між заощадженнями населення і бізнесу та інвестиційними потребами економіки, сприяючи мобілізації фінансових ресурсів на довгострокову перспективу.

Незважаючи на позитивні тенденції останніх років, внутрішній ринок капіталу в Україні все ще має низький рівень розвитку, що обумовлено низькою ліквідністю, обмеженим набором фінансових інструментів, а також недостатнім рівнем довіри з боку інвесторів. Значною перешкодою є також нерозвинена інституційна інфраструктура, регуляторні бар'єри та недостатня фінансова грамотність населення.

Враховуючи економічні виклики, зокрема обмежений доступ до зовнішнього капіталу, посилення ролі внутрішнього ринку капіталу стає пріоритетом для забезпечення фінансової стабільності і економічного зростання. Для цього необхідно вдосконалювати законодавчу базу, розширювати спектр фінансових інструментів, стимулювати участь інституційних інвесторів та підвищувати рівень фінансової обізнаності громадян.

Таким чином, внутрішній ринок капіталу має потенціал стати надійним джерелом фінансування як приватного сектору, так і пріоритетних інвестиційних проєктів держави. Його подальший розвиток сприятиме диверсифікації джерел фінансування, зниженню залежності від зовнішніх запозичень і підвищенню інвестиційної привабливості національної економіки.

Література:

1. Бондар Ю., Заславська А.В. Фінансові інструменти як фактор активізації інновацій в бізнесі. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 27-28 березня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 81-84.
2. Корнєєв В. Інвестиційна привабливість ринків капіталу: тенденції детінізації бізнес-угод. *Університетські наукові записки*, 2022, (1-2 (85-86)), С. 17-26. <https://doi.org/10.37491/UNZ.85-86.2>.

3. Примостка Л. Слесар В. Розвиток ринку зелених облігацій. *Вісник економіки*, 2023, 3, С. 55-67, <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.055>.
4. Харабара В., Грешко Р., & Харабара В. Фондовий ринок України: стан, актуальні проблеми та перспективи. *Молодий вчений*, 2024, 6 (130), 195-200. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-16>.
5. Шишков С. Модернізація інституційних основ фондового ринку в Україні: перспективи оновлення фінансових інструментів. *Економіка України*, 2021. 64 (9 (718)), С. 18–40. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.09.018>.

Бреус С. В.,
д.екон.н., професор,
професор кафедри менеджменту та логістики
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
Чайка А. В.
аспірант
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ СИНЕРГІЇ ЛЮДСЬКОГО ТА ЦИФРОВОГО КАПІТАЛІВ

Система вищої освіти України функціонує в умовах воєнних викликів та глибоких соціально-економічних трансформацій й це сукупно є підґрунтям для посилення вимог до її стійкості та адаптивності. Враховуючи масштаби руйнувань інфраструктури, міграційні процеси (як внутрішні, так і зовнішні) та нестабільність фінансових потоків, питання забезпечення економічної безпеки системи закладів вищої освіти (ЗВО) набуває важливого значення.

У стратегічному вимірі забезпечення економічної безпеки системи закладів вищої освіти потребує здійснення переходу до нової парадигми, що ґрунтується на синергії людського та цифрового капіталів.

Воєнні виклики загострюють питання про важливість збереження, розвитку та розроблення й реалізації механізмів повернення ключових науково-педагогічних кадрів та талановитої молоді до України після закінчення повномасштабної війни росії проти України. Відтак, економічна безпека системи ЗВО прямо залежить від їхньої здатності генерувати високоякісні освітні послуги та інноваційні дослідження, що є функцією кваліфікації та залученості людського капіталу.

Спричинені війною географічна розпорошеність учасників освітнього процесу та потреба у захисті даних вимагають прискореної цифровізації – цифровий капітал (ІТ-інфраструктура, програмне забезпечення, бази даних, кібербезпека) є критичним активом для забезпечення безперервності освітньої та адміністративної діяльності й формує конкурентні переваги науково-

педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти усіх рівнів вищої освіти, включно з освітньо-науковим в умовах обмеженості ресурсів.

Синергетичний ефект від інтеграції цих двох капіталів (як то, використання передових цифрових платформ для підвищення кваліфікації викладачів або створення цифрових дослідницьких хабів) дозволяє закладам вищої освіти мінімізувати економічні ризики, пов'язані з фізичним доступом, оптимізувати операційні витрати та диверсифікувати джерела доходів (зокрема, за рахунок експорту онлайн-освіти). Саме інтегроване управління ключовими ресурсами – людськими та цифровими – є цим механізмом. За рахунок підвищення рівня мобільності кадрів через цифрові платформи, захисту освітнього процесу за допомогою кібербезпеки та збільшення інноваційного потенціалу через ІТ-інструменти, заклади вищої освіти підвищують рівень економічної стійкості.

Таким чином, стійкість та адаптивність системи вищої освіти України в умовах сьогодення нерозривно пов'язана зі стратегічною розбудовою економічної безпеки, ключовою основою якої є гармонійне та взаємопідсилююче використання потенціалу людського та цифрового капіталів. Такий підхід забезпечує не лише виживання, але й потенціал для повоєнного відновлення й інноваційного розвитку країни. У цьому контексті особливої ваги набуває розуміння ролі внутрішніх чинників стійкості, серед яких визначальне місце посідають людський та цифровий капітал.

Людський капітал забезпечує управлінську, наукову та освітню гнучкість системи, тоді як цифровий капітал виступає інструментом оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності управління. Як дослідники Васюткіна Н. В. та Ватащук В. В., саме внутрішні чинники економічної безпеки формують основу стабільності системи, тоді як зовнішні лише визначають межі її адаптації [1, с. 4-5].

Забезпечення економічної безпеки системи закладів вищої освіти неможливе без ефективного управління людським і цифровим капіталом, які разом формують основу інтелектуального потенціалу системи. Поєднання людського капіталу (знаходить відображення у професіоналізмі, науковій активності й управлінській культурі персоналу) та цифрового капіталу (який відображає рівень цифрової інфраструктури, компетентностей та інформаційної безпеки), зумовлює виникнення синергії, здатної забезпечити стійкість, інноваційність й конкурентоспроможність системи вищої освіти.

Як підкреслює Дуброва О. М. [2, с. 116], ЗВО можуть відігравати роль «генераторів інновацій та двигунів соціально-економічного розвитку» через відтворення інтелектуального капіталу та інтеграцію з бізнесом й регіональними інноваційними системами.

Людський капітал є ключовою основою економічної безпеки системи вищої освіти, оскільки саме якість кадрового потенціалу визначає стійкість, ефективність управління та конкурентоспроможність університетів. Зважаючи на тенденцію до знецінення людського капіталу за умов недостатніх інвестицій у розвиток компетентностей і освіти, як вважають Хандій О. О. та

Кобцев Д. А., його відтворення вимагає постійного вдосконалення та навчання впродовж життя [3, с. 56]. Підвищення якості людського капіталу через розвиток професійних навичок, креативності, командної роботи та наукової активності посилює спроможність закладів вищої освіти (ЗВО) ефективно реагувати на ризики, забезпечуючи їхню економічну стійкість та соціальну цінність у суспільстві знань.

Паралельно цифровий капітал формується як ключовий ресурс розвитку вищої освіти та її адаптації до викликів цифрової епохи. Як окреслено у дослідженні Огнев'юка В. та Лугового В., конкурентоспроможність ЗВО значною мірою залежить від поєднання людських і цифрових ресурсів, здатності створювати гнучке, відкрите освітнє середовище й забезпечувати якість освітніх послуг через цифрові платформи та аналітичні інструменти [4, с. 11-12]. Цифровий капітал, у поєднанні з людським, формує основу синергетичної моделі розвитку закладів вищої освіти, де цифровізація освітнього процесу не лише сприятиме підвищенню ефективності управління, а й зміцненню їх економічної безпеки.

У зв'язку з безпрецедентними викликами, з якими сьогодні стикається система вищої освіти загалом, та заклади вищої освіти зокрема, для посилення її економічної безпеки доцільним є впровадження комплексу заходів із використання цифрових рішень, здатних адекватно автоматично реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Такі рішення забезпечують безперервність, ефективність та безпеку функціонування освітньої системи, які доцільно розглядати як прояв адаптивної діджиталізації. Цей процес передбачає гнучке підлаштування цифрових технологій, сервісів і управлінських рішень до потреб користувачів – викладачів, студентів та адміністративного персоналу.

На відміну від традиційної цифровізації, адаптивна діджиталізація має динамічний характер і спрямована на підвищення економічної стійкості закладів вищої освіти, посилення гнучкості управління та збереження інтелектуальних ресурсів. Як зазначають Титаренко В. та Нагорна Н., адаптивність освітнього процесу досягається завдяки впровадженню STEM-технологій, аналітичних панелей, симуляційних середовищ і систем підтримки прийняття рішень, що індивідуалізують навчання та підвищують управлінську ефективність [5, с. 11]. Для системи економічної безпеки ЗВО такі інструменти мають подвійне значення: вони не лише покращують якість освітніх послуг, а й сприяють мінімізації ризиків втрати даних, ресурсів і кадрового потенціалу.

У практичному вимірі адаптивна діджиталізація ґрунтується на формуванні сталої освітньої екосистеми, що інтегрує людський і цифровий капітали. Як підкреслюють дослідники Любарець В., Скибун Н. та Бірюкова О., ефективне впровадження цифрових інновацій передбачає створення гнучкого й відкритого освітнього простору на основі хмарних рішень, мобільного навчання та інтерактивних платформ, які забезпечують доступність ресурсів, комунікацію та економію інфраструктурних витрат [6, с.

11]. Такі інструменти сприяють посиленню цифрового капіталу ЗВО, підвищенню рівня цифрової грамотності персоналу та розвитку інноваційної культури, що є невід'ємною складовою економічної безпеки в умовах адаптивної цифрової трансформації.

Система управління ризиками у сфері економічної безпеки закладів вищої освіти має бути побудована на засадах превентивності, адаптивності та комплексного моніторингу, що відповідає логіці функціонування сучасного цифрового середовища. В умовах адаптивної діджиталізації особливого значення набуває своєчасна ідентифікація ризиків, пов'язаних із втратою інформаційних ресурсів, несанкціонованим доступом до даних, порушенням безперервності навчального процесу та управлінських функцій. На думку дослідників Івануси А. І., Ткачука Р. Л., Маслової Н. О., Ящук В. І. та Ткаченко А. М., ефективне управління ризиками передбачає:

- 1) систематичну ідентифікацію загроз і вразливостей;
- 2) оцінювання ймовірності та наслідків ризикових подій;
- 3) оброблення ризиків;
- 4) оцінювання результатів реалізованих заходів; 5) прийняття або відхилення ризиків [7, с. 110].

Реалізація цих принципів забезпечує стабільність функціонування закладів освіти, підтримує їхню стійкість у кризових умовах та сприяє мінімізації економічних втрат. Взаємодія системи ризик-менеджменту з процесами адаптивної діджиталізації формує підґрунтя для ефективного використання людського й цифрового капіталів, зміцнюючи загальну модель економічної безпеки ЗВО та забезпечуючи сталість їх розвитку.

Оцінювання синергії людського та цифрового капіталів доцільно здійснювати на основі системи індикативних показників, які відображають рівень ефективності використання інтелектуального потенціалу та цифрових технологій у зміцненні економічної безпеки. До індикаторів синергії можна віднести: рівень цифрової компетентності персоналу; частку цифрових курсів у навчальних програмах; частку витрат на діджиталізацію в загальному бюджеті; коефіцієнт участі працівників у програмах цифрового навчання; рівень інформаційної стійкості. Сукупна динаміка цих показників дозволяє оцінити ступінь взаємодії людського та цифрового капіталів і визначити їхній вплив на економічну безпеку освітньої системи.

Забезпечення економічної безпеки системи ЗВО України в умовах воєнних та післявоєнних викликів потребує формування інтегрованої моделі управління на базі поєднання потенціалів людського й цифрового капіталів у межах єдиного інтелектуального простору. Розвиток людського капіталу через удосконалення компетентностей, наукової активності та управлінської культури у поєднанні з розбудовою цифрової інфраструктури, інструментів аналітики та систем захисту даних сприяє формуванню синергетичного ефекту, що підвищує рівень інноваційності, гнучкості та стійкості закладів вищої освіти. У цьому контексті інтелектуальний капітал є не лише стратегічним ресурсом, а й системоутворювальним чинником економічної

безпеки, що забезпечує стабільність функціонування й розвиток ЗВО у середовищі високої турбулентності [8, с. 79].

Розвиток адаптивної діджиталізації та посилення взаємодії між людським і цифровим капіталами має бути підкріплений практичними заходами, орієнтованими на зниження ризиків і підвищення стійкості освітньої системи. Зокрема, ефективними є такі напрями: розширення доступності дистанційної освіти, підтримка академічної мобільності персоналу, модернізація інфраструктури, підвищення цифрових компетентностей і вдосконалення системи управління ЗВО. Реалізація комплексу цих заходів сприятиме досягненню фінансової стабільності, інституційної стійкості та довгострокового розвитку освітнього сектору, водночас формуючи ефективну модель економічної безпеки системи вищої освіти в умовах війни та майбутнього відновлення економіки України [9, с. 16-17].

Враховуючи постійну загрозу економічним активам ЗВО, спричинену діями країни-агресора та макроекономічною нестабільністю, а також критичну необхідність збереження освітнього та наукового потенціалу держави, виникає потреба у формуванні комплексного механізму захисту системи закладів вищої освіти. Недостатнім на сучасному етапі є лише мінімізація поточних втрат; необхідна проактивна стратегія, здатна трансформувати виклики та загрози на можливості розвитку.

Література:

1. Васюткіна Н. В., Ваташук В. В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-39>.

2. Дуброва О. М. Пропозиції щодо вдосконалення механізму формування інтелектуального капіталу на рівні вищої освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №1. С. 113–118. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/958/967>.

3. Хандій О. О., Кобцева Д. А. Людський капітал та його роль у забезпеченні економічного зростання. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. Т. 280. № 4. С. 55–63. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-55-63..>

4. Огнев'юк В., Луговий В. Проблема кількості та якості у вищій освіті в контексті університетської мережі України. *Освітологічний дискурс*. 2022. Т. 37. № 2. С. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2022.21>

5. Титаренко В., Нагорна Н. STEM-технології як інструмент адаптивної підготовки здобувачів вищої освіти до викликів інноваційного суспільства. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Педагогіка»* 2025. Т. 39. № 20. С. 1–15. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/download/739/624>.

6. Любарець В. В., Скибун Н. Д., Бірюкова О. В. Сталість освітньої екосистеми: стратегії впровадження цифрових інновацій. *Академічні візії*.

2022. №. 14. С. 1–13. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10450470>.

7. Івануса А. І., Ткачук Р. Л., Маслова Н. О., Ящук В. І., Ткаченко А. М. Управління інформаційною безпекою та кіберзахистом у закладах вищої освіти. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2025. №31. С. 101–116. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/view/2931/2816>.

8. Бреус С. В., Чайка А. В. Основні аспекти забезпечення економічної безпеки системи закладів вищої освіти у ракурсі післявоєнного відновлення економіки України. *The 17th International scientific and practical conference "The latest technologies in the development of science, business and education" (April 30 – May 03, 2024) London, Great Britain*: Матеріали Міжнар. Наук. конф., м. Лондон, 30 квіт. – 3 трав. 2024 р., 2024. С. 77-80. URL: <https://isg-konf.com/uk/the-latest-technologies-in-the-development-of-science-business-and-education/>.

9. Бреус С. В., Чайка А. В. Вплив соціально-гуманітарних трансформацій на економічну безпеку системи закладів вищої освіти України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. С. 1-21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942435>.

Брецько Ю. М.,

*аспірант кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності*

*Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів*

СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОМОБІЛЬНИХ ДИСТРИБ'ЮТОРІВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ: АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ПЕРІОД ВІЙНИ

Сучасний геоекономічний простір характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлено глобальними логістичними перебоями, зміною торговельних потоків, загостренням міжнародної конкуренції, впливом воєнних конфліктів [1; 2; 3].

Саме для автомобільних дистриб'юторів України, які працюють у сфері зовнішньоекономічної діяльності, період війни став критичним тестом на стійкість та адаптивність [2; 4]. Забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках потребує формування стратегічних механізмів, орієнтованих на економічну безпеку, управління ризиками, диверсифікацію ринків і цифрову трансформацію бізнес-процесів [1; 5; 6].

Війна суттєво трансформувала ринок автомобільної торгівлі в Україні та світі. Порухення ланцюгів постачання, зростання логістичних витрат, валютні коливання, санкційна політика і нестабільність ринкового попиту потребують побудови ефективних стратегій адаптивного розвивання, захисту економічних інтересів підприємств.

Підвищення ризиковості втрати партнерських зв'язків, доступу до ресурсів та капіталу створює необхідність зміцнення стратегічної гнучкості, захисних механізмів бізнесу. У період воєнного стану конкурентоспроможність автомобільних дистриб'юторів визначається не лише ефективністю традиційних маркетингових, логістичних стратегій, але також і здатністю підприємства забезпечувати економічну безпеку, протидіяти кіберзагрозам, нарощувати цифрові компетенції, оптимізувати операційні процеси, розширювати міжнародну співпрацю.

Інтегрування стратегічного планування, безпекових підходів стає ключовою умовою виживання, росту, розвивання підприємств у зовнішньоекономічній діяльності.

Основними викликами, що постали перед галуззю під час війни є наступними: порушення міжнародних ланцюгів постачання; зростання транспортно-логістичних витрат; зниження платоспроможності та зміна структури попиту; збільшення ризиків контрактації та валютних коливань; інформаційні та кіберзагрози; необхідність швидкого адаптування каналів збуту.

Стратегічними механізмами забезпечення конкурентоспроможності підприємств даної галузі повинні стати такі: формування стратегічної гнучкості, адаптивних бізнес-моделей; впровадження системи управління ризиками (ERM); розвивання антикризового менеджменту; диверсифікування ринків збуту, постачальників; оптимізування транспортних маршрутів і перерозподіл логістичних потоків; використання омніканальних моделей реалізації; страхування зовнішньоекономічних ризиків; залучення міжнародного фінансування та грантових програм; валютний хеджінг та формування резервів ліквідності; запровадження цифрових платформ управління; використання інтелектуальних систем моніторингу ризиків; посилення кіберзахисту та корпоративної ІТ-безпеки.

Економічна безпека автомобільного дистриб'ютора у період війни повинна базуватися на захисті комерційної інформації та контрактів; управлінні фінансовими ризиками та ліквідністю; забезпеченні кадрової стійкості та компетентності персоналу; гарантуванні логістичної безпеки та надійності ланцюгів постачання.

В умовах війни конкурентоспроможність автомобільних дистриб'юторів на міжнародному ринку формується через поєднання стратегічної гнучкості, цифровізації, міжнародного партнерства, системного забезпечення економічної безпеки.

Розроблення та подальше реалізування комплексних стратегічних механізмів дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до зовнішніх загроз, забезпечувати стійкість та зміцнювати ринкові позиції, створюючи передумови для післявоєнного відновлення та гармонійного розвивання.

Література:

1. Гайванович Н.В. Система дистрибуції: сутність, структура та види формалізації відносин. Підприємництво і торгівля. 2017. 21. С. 106-110.
2. Даниленко І. Основні шляхи розвитку сучасної дистрибуції. *logist.fm*. 2021. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-shlyahi-rozvitku-suchasnoyi-distribuciyi>
3. Дибчук Л.В., Пчелянська Г.О. Маркетингового-логістична модель дистрибуції на продовольчому ринку. Проблеми економіки. 2019. 3. С. 54-60.
4. Дибчук Л.В. Формування інтегрованої системи дистрибуції товарів і послуг. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6 (1). С. 85-89.
5. Костишина А.І. Теоретичні основи сутності системи дистрибуції в сучасних умовах. Економіка і організація управління. 3 (23). 2016. С. 399-403.
6. Савич О.П. Удосконалення системи продажу автомобілів на глобальному ринку. Технологічний аудит и резерви виробництва. № 5/5(25). 2015. С. 36-40.

Булижніков А. В.,

*курсант II курсу,
рядовий поліції*

*Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський*

Мальцев В. В.,

*капітан поліції
старший викладач кафедри
протидії кіберзлочинності*

*Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський*

АНАЛІЗ ВПЛИВУ GDPR НА ЕКОНОМІКУ КІБЕРБЕЗПЕКИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КОМПАНІЙ

Впровадження Загального регламенту захисту даних (GDPR) значно трансформувало економіку кібербезпеки європейських компаній, змусивши їх здійснювати значні інвестиції у технічне переоснащення інфраструктури захисту інформації. Капіталовкладення в системи шифрування, псевдомінізації даних, контролю доступу та забезпечення цілісності систем обробки інформації стали обов'язковою складовою бізнес-стратегії для компаній, що працюють на європейському ринку. Ці технічні вимоги, визначені в статтях 5 і 32 GDPR, стимулювали розвиток цілого ринку спеціалізованих рішень кібербезпеки, збільшили попит на кваліфікованих фахівців з захисту даних та сприяли поширенню міжнародних стандартів безпеки. Паралельно з технічними змінами відбувається суттєва трансформація організаційної структури компаній, де центральне місце займає

впровадження посади Data Protection Officer (DPO) - фахівця, відповідального за відповідність обробки даних вимогам регламенту. Ця позиція потребує не лише спеціалізованих знань, але й гарантій незалежності у прийнятті рішень, що формує новий сегмент витрат у бюджетах компаній на кібербезпеку [1, с. 1-2].

Організаційні зміни під впливом GDPR виходять далеко за рамки призначення DPO, охоплюючи комплексні програми навчання персоналу та перегляд внутрішніх політик обробки даних. Компанії змушені інвестувати в підвищення обізнаності всіх співробітників, які взаємодіють з персональними даними, що призвело до розвитку ринку корпоративних тренінгів та сертифікаційних програм у сфері захисту інформації. Ці інвестиції в людський капітал доповнюються витратами на юридичний консалтинг та розробку нових процедур відповідності, що разом створює комплексну систему організаційних заходів щодо забезпечення дотримання вимог GDPR. Важливим економічним фактором впливу регламенту є система штрафних санкцій, яка може сягати 4% від глобального обороту компанії, що змушує бізнес переосмислювати підходи до управління ризиками та розподілу бюджетів кібербезпеки. Загроза значних фінансових санкцій стимулює компанії до створення спеціалізованих відділів управління ризиками, впровадження стандартів інформаційної безпеки та проведення регулярних аудитів відповідності [2, с. 2-4].

Економічний ефект від впровадження GDPR проявляється не лише у вигляді витрат, але й через відчутну економію від запобігання потенційним витокам даних та пов'язаних з ними фінансових втрат. Інвестиції в системи запобігання витокам даних (DLP), шифрування інформації та засоби контролю доступу дозволяють компаніям уникнути значно більших витрат, пов'язаних із наслідками кібер інцидентів. Середній розмір фінансових втрат від одного витоку даних у ЄС може сягати сотень тисяч євро, враховуючи штрафи, витрати на судові позови, компенсації постраждалим та заходи з відновлення репутації. Проактивне впровадження заходів відповідності GDPR дозволяє мінімізувати ці ризики, перетворюючи витрати на кібербезпеку з обов'язкового тягаря на стратегічні інвестиції у довгострокову фінансову стабільність компанії. Крім того, дотримання вимог регламенту позитивно впливає на ринкову вартість компаній та їх інвестиційну привабливість, оскільки демонструє зрілість підходів до управління ризиками та відповідальне ставлення до захисту інтересів клієнтів [3, с. 2-5].

Важливим аспектом економічного впливу GDPR стало формування нового ринку послуг з аудиту відповідності та сертифікації систем захисту даних. Строгі вимоги регламенту стимулювали розвиток галузі консалтингових послуг, де спеціалізовані компанії пропонують комплексні рішення з оцінки рівня відповідності, розробки політик захисту даних та проведення незалежних аудитів. Цей ринок перетворився на значний економічний сектор, що генерує мільярди євро щорічно та забезпечує робочі місця для тисяч фахівців з кібербезпеки по всій Європі. Компанії-

постачальники рішень для захисту даних розробили спеціалізовані продукти, орієнтовані саме на вимоги GDPR, включаючи автоматизовані системи моніторингу, платформи управління згодою користувачів та інструменти для документування процесів обробки даних. Цей сектор продовжує динамічно зростати, оскільки все більше компаній усвідомлюють необхідність професійної підтримки у забезпеченні відповідності вимогам регламенту, що робить його важливим елементом сучасної економіки кібербезпеки [4, с. 2-3].

Стратегічне значення відповідності GDPR у сучасній цифровій економіці виходить за рамки формального виконання нормативних вимог, перетворюючись на важливий конкурентний перевагу. Компанії, які успішно впровадили принципи захисту даних, отримують доступ до нових ринків, можливість участі в міжнародних партнерствах та державних тендерах, де відповідність європейським стандартам є обов'язковою вимогою. Інвестори дедалі більше враховують рівень кібербезпеки та відповідності нормативним вимогам при оцінці вартості компаній, що робить інвестиції в захист даних стратегічно важливими для підвищення ринкової капіталізації. Таким чином, GDPR став потужним каталізатором трансформації економіки кібербезпеки, що сприяє формуванню більш зрілих і стійких бізнес-моделей, орієнтованих на довгостроковий успіх у цифровій епосі. Ця трансформація охоплює всі аспекти діяльності компаній - від технічної інфраструктури до організаційної культури, створюючи нову парадигму управління кібербезпекою, інтегровану в загальну стратегію розвитку бізнесу [5, с. 1-4].

Література:

1. Імплементація GDPR в Україні, URL: <https://bsoprivacygroup.com/gdpr-implementation-ukraine/> (дата звернення 06.10.2025).
2. Технічні вимоги GDPR: реалізація на практиці, URL: <https://legalitgroup.com/tehnichni-vymogy-gdpr-realizacziya-na-praktyczii/> (дата звернення 06.10.2025).
3. Чи потрібен українським компаніям Data Protection Officer (DPO)? URL: <https://www.avitar.legal/post/chi-potriben-ukrayinskim-kompaniyam-data-protection-officer-dpo> (дата звернення 06.10.2025).
4. Запобігання витокам інформації як основа сучасної кібербезпеки, URL: <https://avolutech.com/blog> (дата звернення 06.10.2025).
5. Впровадження GDPR в Україні: стан, перспективи та ключові виклики, URL: <https://www.bca.education/vprovadjennya-gdpr/> (дата звернення 06.10.2025).

Буняк А. В.,
курсант 2 курсу ННІ №4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський
Клімушин П. С.,
к.тех.н., доцент,
доцент кафедри протидії кіберзлочинності ННІ № 4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський

ВИКОРИСТАННЯ OSINT ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКА У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економічні процеси дедалі більше залежать від стабільності інформаційних систем і рівня кіберзахисту. Глобалізація фінансових потоків, розвиток фінтеху, електронної комерції та онлайн-сервісів супроводжуються не лише зростанням ефективності, а й появою нових кіберризиків. Одним із найефективніших аналітичних інструментів для виявлення, оцінювання та запобігання таких ризиків є OSINT (Open Source Intelligence) - розвідка на основі відкритих джерел інформації.

Методологія OSINT стала важливою складовою економічної безпеки, оскільки дозволяє ідентифікувати загрози на ранніх етапах, виявляти потенційні вразливості у фінансових системах та формувати превентивні механізми захисту [1].

OSINT передбачає систематичний збір, аналіз і перевірку відкритих даних - державних реєстрів, фінансових звітів, тендерних баз, соціальних мереж, форумів, медіа та ресурсів даркнету. Його ефективність полягає у можливості поєднання технічних, аналітичних та правових підходів до інтерпретації інформації. В економічній сфері OSINT дозволяє:

- оцінювати фінансову стійкість підприємств і надійність контрагентів;
- виявляти афілійовані структури, фіктивні компанії та тіньові схеми;
- моніторити державні закупівлі й уникати корупційних ризиків;
- запобігати шахрайству, витокам даних і фішинговим кампаніям;
- аналізувати кіберзагрози, що впливають на фінансову стабільність.

Згідно з Івковою та Опірським, OSINT має подвійний характер: з одного боку, є потужним інструментом інформаційної аналітики, а з іншого - потенційною загрозою, коли використовується зловмисниками для збору даних про об'єкти критичної інфраструктури або фінансові установи [1]. Саме тому важливим аспектом дослідження OSINT у сфері економіки є баланс між відкритістю даних та безпекою їхнього використання.

Завдяки активному впровадженню цифрових технологій і відкритих даних формується нова модель економічного розвитку, у якій дані стають

стратегічним ресурсом. Використання OSINT у макроекономічному аналізі дає змогу оцінювати ефективність державних програм, відстежувати зміни на фінансових ринках і прогнозувати ризики, пов'язані з кризовими явищами. Відкриті джерела інформації - наприклад, дані про міжнародні фінансові потоки, зміни у структурах власності чи динаміку біржових показників - стають основою для прийняття економічних рішень і формування політики фінансової безпеки держави.

У мікроекономічному вимірі OSINT використовується бізнесом для аналізу ринку, моніторингу конкурентів, оцінювання репутаційних ризиків і перевірки партнерів. Аналітичні системи на базі OSINT дозволяють автоматично відстежувати зміни у власності компаній, судові справи, податкові порушення, а також оцінювати ризики співпраці з іноземними партнерами. Це сприяє підвищенню прозорості бізнес-середовища, зміцненню довіри інвесторів та формуванню ефективних стратегій корпоративної безпеки [2].

Сучасні економічні системи дедалі частіше інтегрують OSINT з інструментами Big Data, машинного навчання та штучного інтелекту, що дозволяє обробляти великі масиви даних у реальному часі. Такі технології здатні виявляти аномалії у фінансових транзакціях, визначати потенційні схеми відмивання грошей або прогнозувати ризики банкрутства. Відповідно до міжнародних практик, OSINT-аналітика поєднує методи статистичного моделювання, аналізу соціальних мереж і кіберфорензики для виявлення невидимих зв'язків між економічними суб'єктами [1].

Водночас питання ризик-менеджменту у сфері інформаційної безпеки є ключовим для ефективного застосування OSINT. Як зазначає Горліченко С.О., система управління ризиками інформаційної безпеки має ґрунтуватися на міжнародних стандартах - зокрема ISO/IEC 27001 та CIS Critical Security Controls - які передбачають ідентифікацію, оцінку, моніторинг і мінімізацію ризиків на всіх рівнях функціонування організації [2]. Застосування цих принципів у поєднанні з OSINT-аналітикою створює передумови для формування адаптивної системи економічної безпеки, що здатна швидко реагувати на зовнішні та внутрішні кіберзагрози.

Важливим напрямом розвитку OSINT у сфері економічної кібербезпеки є створення національних аналітичних платформ, які забезпечують автоматизований моніторинг інформаційного простору та інтегрують дані з відкритих реєстрів, банківських систем і державних порталів. Такі системи здатні виявляти фінансові аномалії, індикатори загроз і схеми зловживань, формуючи аналітичні звіти для правоохоронних органів, урядових структур і приватного сектору.

Для ефективного впровадження OSINT у системи економічної кібербезпеки необхідно:

- розробити державні стандарти та методологію OSINT-досліджень;
- посилити підготовку аналітиків, які володіють знаннями з кібербезпеки, економіки та права;

- створити умови для міжнародного обміну розвідувальними даними;
- удосконалити систему правового регулювання у сфері використання відкритих джерел.

Таким чином, OSINT стає важливим елементом не лише кіберзахисту, але й стратегічного управління економічним розвитком. Його ефективне застосування сприяє підвищенню прозорості ринку, зменшенню рівня тіньової економіки, запобіганню фінансовим злочинам та формуванню стійкої цифрової економіки. У перспективі поєднання OSINT із системами управління ризиками, побудованими на міжнародних стандартах інформаційної безпеки, стане основою національної стратегії економічної безпеки та цифрової стійкості України [1; 2].

Література:

1. Івкова В., Опірський І. OSINT-технології як загроза кібербезпеці держави. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2025. Т.3. №27. 165–179. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.27.749>.
2. Горліченко С. О. Методи управління ризиками інформаційної безпеки: стандарт ISO/IEC 27001 and CIS Critical Security Controls. *Український науковий журнал інформаційної безпеки*. 2024. № 30(2). С. 190-196. DOI: <https://doi.org/10.18372/2225-5036.30.18620>.

Бурковська О. Р.,
здобувач вищої освіти групи ФБССм-21
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Пушак Я. Я.,
д.екон.н., професор

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується безпрецедентною турбулентністю зовнішнього середовища, що особливо актуально для українських організацій в умовах воєнних дій, макроекономічної нестабільності та стрімких технологічних змін. Ці екзогенні фактори, поєднані зі зростанням складності внутрішніх бізнес-процесів та посиленням залежності від інформаційних технологій, багаторазово підвищують рівень системних ризиків. Внаслідок цього, менеджмент безпеки організації трансформується з вузькоспеціалізованої функції захисту активів у критичний елемент стратегічного управління, що безпосередньо впливає на її життєздатність, фінансову стійкість та здатність до безперебійної діяльності.

Актуальність ґрунтовного дослідження полягає у необхідності розробки адаптивних механізмів управління, що дозволять не лише запобігати кризам, але й використовувати стійкість як конкурентну перевагу.

На тлі цих загроз особливого значення набуває ідентифікація та аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх детермінант ризику. Недостатня увага до ендогенних чинників — таких як слабка фінансова дисципліна, неефективний ризик-менеджмент, дефіцит кваліфікованого персоналу або низький рівень цифрової безпеки — багаторазово посилює вразливість організації перед зовнішніми шоками. Відповідно, наукове обґрунтування та систематизація принципів формування комплексної системи безпеки, яка інтегрує фінансову, кадрову та інформаційну складові, є необхідною умовою для забезпечення довгострокового сталого розвитку. Таким чином, дослідження теоретичних основ менеджменту безпеки є своєчасним і має практичну цінність для розробки дієвих управлінських рішень в умовах високої невизначеності.

Фінансовий результат діяльності страхової компанії — це кінцевий показник ефективності її роботи за певний період, який відображає різницю між усіма доходами, отриманими від страхової, інвестиційної та іншої діяльності, та понесеними витратами. Він є ключовим індикатором успішності бізнес-моделі страховика та його фінансової стійкості.

Основними джерелами формування фінансового результату (прибутку) страхової компанії є:

- страхові премії (нетто-премії): кошти, отримані від клієнтів за укладення договорів страхування, за вирахуванням частини, переданої у перестрахування;
- інвестиційний дохід: прибуток, отриманий від розміщення тимчасово вільних коштів страхових резервів та власного капіталу (наприклад, проценти, дивіденди, дохід від цінних паперів та нерухомості);
- комісійні доходи від перестрахування: винагорода, отримана від перестраховиків за передачу їм частини ризиків.
- доходи від регресних вимог: кошти, стягнені з винної сторони після здійснення страхової виплати (суброгація).
- прибуток від реалізації активів: дохід, отриманий від продажу фінансових інструментів або іншого майна, якщо ціна продажу перевищує балансову вартість.
- інші операційні та позареалізаційні доходи: надходження від допоміжної діяльності, штрафи, пені, курсові різниці.

Однак в умовах війни, економічної кризи та постійних змін законодавства стає більш важко формувати достатні обсяги прибутків, оскільки ці фактори суттєво підвищують рівень операційних та фінансових ризиків. Воєнні дії призводять до фізичного руйнування активів та порушення логістичних ланцюгів, що безпосередньо збільшує обсяг збитків і виплат, тоді як макроекономічна нестабільність та інфляційні коливання знецінюють наявні резерви та ускладнюють довгострокове інвестування. Постійна зміна регуляторного поля та низька державна підтримка бізнесу в кризовий період

створюють додаткові непередбачувані витрати та обмежують можливості для ефективного формування прибутку, що змушує страхові компанії шукати нові, більш консервативні стратегії управління капіталом та ризиками.

Фактори, що впливають на ефективне формування та управління фінансовою результативністю українських банківських установ можна поділити на внутрішні та зовнішні:

1. Зовнішні (екзогенні) фактори
 - воєнні дії, обстріли та руйнування інфраструктури;
 - макроекономічна нестабільність;
 - інфляційні коливання - знецінюють наявні страхові резерви та інвестиційний дохід, а також призводять до зростання вартості ремонту та відшкодувань;
 - нестабільність валютного курсу;
 - постійні зміни законодавчо-нормативних актів;
 - коливання цін на енергоносії та сировину;
 - низька державна підтримка бізнесу в умовах війни;
 - технологічні ризики (кібератаки, збої в роботі ІТ-систем);
 - природні лиха та катастрофи.
2. Внутрішні (ендогенні) фактори:
 - слабка фінансова дисципліна;
 - неефективне управління грошовими потоками, нераціональне використання ресурсів та відсутність прозорого фінансового обліку;
 - неефективна система ризик-менеджменту компанії;
 - надмірна залежність від одного виду страхування, каналу продажів або великого клієнта, що робить компанію вразливою до змін у цьому сегменті;
 - низький рівень цифрової безпеки;
 - дефіцит кваліфікованих працівників та висока плинність персоналу;
 - зниження рівня мотивації та відсутність ефективних програм розвитку людського капіталу;
 - відсутність чіткої короткострокової та довгострокової стратегії розвитку;
 - неадекватне формування страхових резервів.

Саме така – значна кількість факторів зовнішнього та внутрішнього вимірає від страхових компаній не просто реагування на збитки, а переходу до проактивного управління всією структурою фінансового результату. Це включає необхідність докорінної ревізії стратегій інвестиційної діяльності, яка має бути максимально диверсифікована та орієнтована на інструменти з високим рівнем ліквідності та захисту від інфляції. Крім того, компанії повинні інвестувати у цифровізацію процесів андеррайтингу та врегулювання збитків, щоб мінімізувати операційні витрати, спричинені внутрішніми слабкостями. Таким чином, успішне формування прибутків в умовах кризи стає прямим наслідком підвищення ефективності внутрішнього управління та

зміцнення фінансової дисципліни, що є єдиним надійним захистом проти зовнішньої турбулентності.

Література:

1. Колінець О., Панухник О., Крупка А., Зарічна Н., Лавров Р., Хропонюк Д. Фінансові та інституційні аспекти розвитку страхового ринку за умов пандемії 2020–2021 і війни 2022–2023: на прикладі страхових компаній України. 62 *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2023. Том 5 № 52. С. 97–110.
2. Сосновська О., Сіренька І. Тенденції інноваційного розвитку страхових компаній в Україні. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2021. № 8, Том 2. С. 20–30. URL: <https://doi.org/10.32750/2021-0202>.
3. Шірінян А. А., Татаріна Т. В. Економічна характеристика страхового ринку в Україні на сучасному етапі розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. С. 1–12. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4866/4806>.

Васильців Т. Г.,
д.екон.н., професор,
директор ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долишнього НАН України», м. Львів
Мульська О. П.,
д.екон.н., с.д.,
завідувач відділу проблем
соціально-гуманітарного розвитку регіонів
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долишнього НАН України», м. Львів

ДО МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЗАГРОЗ КІБЕРБЕЗПЕЦІ¹

Вітчизняна соціальна сфера та її ключові елементи, як от освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура, житлово-комунальне господарство та ін., загалом сформовані і функціонують достатньо ефективно, забезпечуючи базовий рівень соціальної стабільності та відтворення людського потенціалу. Протягом останніх десятиліть в Україні було створено інституційну основу для реалізації соціальної політики, удосконалено механізми надання соціальних послуг, запроваджено цифрові інструменти у сфері державного управління, що сприяло підвищенню доступності та прозорості соціальної підтримки.

¹ Це дослідження виконане в межах виконання НДР «Комплексне наукове дослідження модернізації інноваційної екосистеми розвитку регіонів та громад» (номер державної реєстрації 0125U003490)

Водночас, ще до повномасштабної війни соціальна сфера характеризувалася рядом системних недоліків, з-поміж яких можна виокремити недостатній рівень фінансування, нерівномірність територіального розвитку, низьку якість соціальної інфраструктури, бюрократичні бар'єри у доступі до послуг, а також зниження престижу праці у соціальній сфері [1,с.525-537].

В умовах повномасштабної війни якість функціонування соціальної сфери в регіонах України істотно погіршилася через масштабні людські втрати, руйнування об'єктів соціальної інфраструктури, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, скорочення бюджетних ресурсів і перенаправлення значної частини фінансів на потреби оборони. Значна частина населення втратила доступ до медичних і освітніх послуг, соціальної допомоги та культурного життя, особливо у прифронтових і деокупованих територіях. Крім того, посилилися соціальні диспропорції між регіонами, що створює додаткові ризики для національної єдності, демографічного балансу та відновлення людського капіталу в повоєнний період [2,с.118-122].

Сьогодні постає нагальна потреба не лише у модернізації елементів соціальної сфери України, а й у повноцінному їх відновленні, адже в багатьох регіонах ці елементи були частково або повністю зруйновані, втратили кадровий потенціал, матеріальну базу чи спроможність виконувати свої основні функції. Йдеться не лише про фізичне відновлення шкіл, лікарень, соціальних центрів, об'єктів культури чи житлово-комунальної інфраструктури, а й про переосмислення ролі соціальної сфери як основи суспільної стійкості та розвитку людського капіталу. Відновлення має відбуватися на нових засадах, а саме цифровізації, смарт-розвитку, інклюзії, клієнтоорієнтованості й ресурсоефективності. Це означає запровадження сучасних електронних сервісів у системі соціального захисту, розвиток «розумних» шкіл і лікарень, впровадження принципів універсального дизайну та доступності, а також підвищення ролі громад у плануванні та управлінні місцевим розвитком.

Більше того, відбудова соціальної сфери повинна стати інструментом формування нової якості життя населення, орієнтованої на людину, її добробут, соціальну безпеку та можливості самореалізації. Важливо не лише відновити довоєнний рівень соціальних послуг, а створити більш гнучку, технологічно оснащену й інноваційну систему, здатну швидко адаптуватися до викликів майбутнього, у тому числі таких, як демографічна криза, міграційні процеси, економічні коливання й екологічні ризики. Відповідно, сучасна відбудова соціальної сфери має стати не відтворенням минулого, а кроком у майбутнє, до формування розумних, сталих і справедливих соціальних систем, які забезпечуватимуть не лише базові потреби, а й розвиток людського потенціалу в умовах повоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

З позиції публічного управління підвищення рівня інноваційності та інклюзивності регіональних соціальних систем України вимагає науково обґрунтованих підходів до вимірювання цих характеристик. Саме тому важливо розробити методику оцінювання рівня інноваційності та

інклюзивності регіональних соціальних сфер, яка б дозволила системно аналізувати стан, динаміку й ефективність соціальних трансформацій у різних областях країни. Така методика має враховувати не лише кількісні показники (обсяги інвестицій у соціальну інфраструктуру, цифровізацію послуг, доступність соціальної підтримки), а й якісні критерії, тобто рівень участі громад в ухваленні рішень, соціальну справедливість, інклюзивність середовища, інноваційні практики управління та рівень використання нових технологій у соціальній сфері.

Наявність такої методики дозволяє державним і регіональним органам влади здійснювати комплексну оцінку стану соціальної сфери, виявляти регіональні диспропорції та визначати пріоритетні напрями модернізації. Вона забезпечує основу для формування ефективної публічної політики, спрямованої на підвищення соціальної стійкості, рівності можливостей та інноваційного розвитку регіонів. Крім того, така методика може стати інструментом моніторингу ефективності реалізації державних і місцевих програм, а також механізмом підвищення прозорості та підзвітності органів влади перед громадянами. У перспективі це сприятиме створенню єдиного аналітичного простору, який об'єднуватиме статистичні, економічні і соціальні дані для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у сфері регіонального розвитку.

Складовими оцінювання рівня інноваційності та інклюзивності регіональної соціальної сфери мають стати такі ключові напрями, як:

- 1) інституційна спроможність соціальної системи;
- 2) технологічна модернізація і цифровізація соціальних послуг;
- 3) доступність і справедливість соціальної підтримки;
- 4) кадровий та освітній потенціал;
- 5) участь громадян і громад у процесах управління;
- 6) соціальна стійкість та рівень інтегрованості вразливих груп населення.

Кожна з цих складових покликана відображати здатність соціальної сфери не лише забезпечувати базові потреби населення, але й активно впроваджувати інновації, створювати рівні можливості для всіх груп суспільства та формувати умови для сталого людського розвитку.

За цими складовими доцільно передбачити такі індикатори аналізування, як:

- рівень цифрової нерівності (доступ до інтернету, цифрових сервісів, навичок користування технологіями);
- ступінь автоматизації соціальних процесів (запровадження електронного документообігу, цифрових реєстрів, онлайн-сервісів);
- використання технологій штучного інтелекту у соціальному адмініструванні та обслуговуванні громадян;
- індекс доступності соціальної інфраструктури (фізичної, цифрової та інформаційної);
- якість соціальних послуг (рівень задоволеності населення, своєчасність і результативність їх надання);

- ступінь інклюзивності соціального середовища (доступність для осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, літніх людей, молоді тощо);
- рівень участі громадськості у процесах ухвалення соціальних рішень.

Сукупна оцінка цих індикаторів дає змогу сформувати об'єктивну картину інноваційності та інклюзивності соціальної сфери в кожному регіоні України та визначити напрями її подальшого удосконалення.

Застосування методики оцінювання рівня інноваційності та інклюзивності регіональної соціальної сфери дозволить суттєво підвищити якість й ефективність державної регіональної політики, оскільки вона забезпечить системний, доказовий і порівняльний підхід до управління розвитком соціальних систем. Використання такої методики створює можливість для комплексного моніторингу змін, визначення сильних і слабких сторін соціальної політики на місцевому рівні, а також для ухвалення більш оперативних рішень, заснованих на реальних даних. Це сприятиме посиленню адресності соціальних програм, підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів та формуванню соціально орієнтованої економіки, у центрі якої людина та її добробут [3,с.301-316].

Крім того, впровадження такої методики дозволить забезпечити системний підхід до розвитку соціальної сфери, коли інноваційність, інклюзивність та цифровізація розглядаються не окремо, а як взаємопов'язані складові цілісної регіональної соціальної системи. Це створює умови для формування сучасної моделі соціальної політики, орієнтованої на підвищення якості життя населення, розширення доступу до соціальних послуг, розвиток людського капіталу і зміцнення соціальної згуртованості громад. Такий новативний методичний підхід стане ефективним інструментом стратегічного планування, який дозволяє узгоджувати регіональні соціальні пріоритети з національними цілями сталого розвитку та європейськими стандартами соціального добробуту.

Важливо, що така методика також сприятиме цифровій трансформації регіональних соціально-економічних систем, адже передбачає використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій, електронного збору даних, автоматизованих систем оцінювання та елементів штучного інтелекту. Це не лише підвищить швидкість і точність управлінських рішень, але й посилить захищеність соціальної інформації від зовнішніх втручань. У такий спосіб методика стане інструментом протидії загрозам кібербезпеці, що набувають особливої актуальності в умовах воєнного стану та цифровізації управління, забезпечення надійного функціонування соціальних інституцій і довіри громадян до держави.

Література

1. Мульська О., Васильців Т., Бараняк І., Градюк Н., Перепьолкіна О., Левицька О. Socio-economic recovery of ukraine in the context of the migration crisis: resource potential foresight financial and credit activity problems of theory and practice. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2025. №

4 (63). Р. 525-537.

2. Васильців Т., Куницька-Іляш М., Мульска О., Березівський Я. формування концепційних положень державної політики вдосконалення інституційного забезпечення інноваційно-технологічної конкурентоспроможності та економічної безпеки держави. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 118-122.

3. Дмитрик О., Васильців Т., Мульска О., Лупак Р., Куницька-Іляш М., Дубина М. Financial and economic security and development of priority sectors of the national economy ukraine: casual nexus empirical. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 4 (57). С. 301-316.

Винник С. С.,
аспірант кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

ІНСТИТУЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ТА ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ САНКЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Необхідність посилення фінансової безпеки України в умовах воєнного стану зумовлює підвищений інтерес до питань ефективної реалізації санкційної політики як ключового інструменту протидії фінансуванню агресії, відтоку капіталу та тінізації економіки. Банківський сектор, будучи центральною ланкою фінансової системи, відіграє важливу роль у впровадженні механізмів фінансового моніторингу, виконанні санкційних обмежень і запобіганні операціям, пов'язаним із ризиками легалізації доходів. Водночас результативність цих заходів значною мірою залежить від рівня інституційної взаємодії між банками, Національним банком України, Державною службою фінансового моніторингу та іншими державними органами. Дослідження ефективності цієї взаємодії набуває особливого значення для формування цілісної системи економічної безпеки, стійкості фінансового сектору та інтеграції національної санкційної політики у міжнародний контекст.

Формування ефективної системи реалізації санкційної політики в Україні неможливе без чіткого правового регулювання та узгодженої взаємодії між ключовими інституціями фінансового сектору. Правову основу становлять, передусім, Закон України «Про санкції» [5] та Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [4], які визначають порядок застосування обмежувальних заходів та обов'язки суб'єктів фінансового

моніторингу. Ці закони забезпечують нормативну базу для дій банківських установ, Національного банку України (НБУ), Державної служби фінансового моніторингу (ДСФМ) та правоохоронних органів, що координують зусилля у сфері контролю за фінансовими потоками.

Особливу роль у цій системі відіграє Національний банк України, який виступає не лише регулятором банківського сектору, а й суб'єктом державного фінансового моніторингу. Відповідно до інформації НБУ, його діяльність спрямована на запобігання використанню фінансової системи з метою відмивання коштів, фінансування тероризму чи обходу санкційних обмежень через банківські операції [3]. Державна служба фінансового моніторингу України виконує функції центрального органу виконавчої влади, що формує державну політику у сфері запобігання та протидії легалізації доходів і здійснює обмін інформацією з міжнародними партнерами та національними установами [1]. В умовах воєнного стану ці інституції діють у тісній координації, забезпечуючи адаптацію механізмів моніторингу до підвищених ризиків фінансування агресора.

Разом із тим, сучасні дослідження вказують на низку проблем правового та інституційного характеру. Зокрема, існують труднощі у гармонізації українських стандартів санкційного контролю з вимогами ЄС та FATF, а також у забезпеченні своєчасного обміну інформацією між банками, НБУ та ДСФМ. Як зазначають Грицишен Д. та ін., відсутність уніфікованого підходу до ідентифікації підсанкційних осіб і контрагентів створює ризики для виконання міжнародних фінансових зобов'язань України [8]. У цьому контексті актуальним завданням залишається вдосконалення інституційної координації та підвищення правової визначеності процедур фінансового моніторингу у межах санкційної політики.

Банківський сектор відіграє ключову роль у практичній реалізації санкційної політики, оскільки саме через банківські операції проходить більшість фінансових потоків, що потребують моніторингу. Банки виконують функції первинних суб'єктів фінансового моніторингу, забезпечуючи ідентифікацію клієнтів, перевірку джерел походження коштів, відстеження підозрілих транзакцій і замороження активів осіб, на яких поширюються санкції. В умовах воєнного стану ці завдання набувають особливої ваги, оскільки фінансова система України піддається підвищеним ризикам, пов'язаним із фінансуванням агресії, тіньовими операціями та обігом криптоактивів. Як зазначає Департамент фінансового моніторингу НБУ, банки зобов'язані забезпечувати виявлення операцій, що можуть мати зв'язок із підсанкційними особами, а також оперативно інформувати державні органи про їхні ознаки [3].

Попри наявність розвиненої нормативної бази, на практиці реалізація цих вимог стикається з низкою труднощів. Основними проблемами залишаються обмеженість аналітичних ресурсів банків, складність перевірки бенефіціарних власників через мережу офшорних компаній і відсутність централізованої системи перевірки санкційних ризиків.

Взаємодія між банками та державними органами у сфері санкційного контролю є центральним чинником забезпечення фінансової безпеки держави, особливо в умовах воєнного стану. На практиці така взаємодія реалізується через нормативно визначені механізми обміну інформацією, подання звітності про підозрілі операції, спільні рекомендації та методичні документи. У 2023 році Національний банк України ініціював посилення співпраці з банками щодо уніфікації процедур фінансового моніторингу та застосування санкційного комплаєнсу, що було закріплено у низці спільних роз'яснень та внутрішньогалузевих меморандумів. Такі заходи спрямовані на стандартизацію підходів до перевірки клієнтів і підвищення якості ризик-орієнтованого аналізу, зокрема щодо операцій із міжнародними контрагентами.

Разом із тим, наявні дослідження засвідчують, що координація між банками, Національним банком України та Державною службою фінансового моніторингу залишається недостатньо ефективною. Серед основних проблем – фрагментарність інформаційних потоків, затримки в обміні даними, дублювання функцій і різний рівень технічної готовності інституцій [7]. Як зазначають актори праці [6], відсутність інтегрованої цифрової платформи для оперативної взаємодії знижує швидкість реагування на санкційні порушення та ускладнює виявлення схем обходу санкцій. Водночас успішні приклади співпраці демонструють, що за умов належної координації банки можуть ефективно підтримувати державну політику, підвищуючи прозорість фінансових операцій і знижуючи ризики використання банківської системи для обходу міжнародних обмежень. Отже, підвищення ефективності інституційної взаємодії є ключовим напрямом удосконалення системи фінансового моніторингу України в межах санкційної політики.

Ефективна система протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму (AML/CFT) є одним із ключових чинників забезпечення національної безпеки, оскільки фінансові злочини часто мають транснаціональний характер і можуть бути пов'язані з фінансуванням збройних формувань або підвальною діяльністю проти держави. Банківський сектор виступає першою лінією оборони у фінансовій безпеці, а його спроможність виявляти ризикові операції безпосередньо впливає на стабільність економічної системи. За даними Національного банку України та Держфінмоніторингу, посилення регуляторного контролю та впровадження ризик-орієнтованих підходів дало змогу зменшити кількість операцій з ознаками відмивання коштів і підвищити прозорість фінансових потоків. Водночас зростання санкційного тиску на РФ та її союзників підвищує важливість моніторингу банківських операцій, пов'язаних з обходом обмежень, що на пряму впливає на економічну стійкість держави.

Посилення взаємодії між банками, державними інституціями та міжнародними партнерами сприяє підвищенню довіри до української фінансової системи, що є критично важливим у контексті євроінтеграційних процесів і залучення іноземних інвестицій. Впровадження стандартів FATF і

норм ЄС (зокрема [2]) забезпечує узгодження національної політики з європейськими вимогами безпеки та формує фундамент для побудови сучасної архітектури фінансової розвідки. У стратегічному вимірі це зміцнює позиції України як надійного партнера у глобальній фінансовій системі, знижує ризики втрати репутації та підтримує макроекономічну стабільність у період воєнних і післявоєнних викликів.

Література:

1. Державна служба фінансового моніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua/>
2. Директива Європейського парламенту і Ради (ЄС) 2018/843 від 30 травня 2018 року. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_010-18#Text
3. Національний банк України. Фінансовий моніторинг. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/monitoring>
4. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 6 грудня 2019 року № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
5. Про санкції: Закон України від 14 серпня 2024 року № 1644-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text>
6. Рубай О., Шолудько О., Богач М. Особливості фінансового моніторингу в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2023. № 30. С. 89-93. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.089>
7. Dziamulych M., Krupiak I., Borysiuk O., Korobchuk T., Chyzh N. Influence of the monetary policy of the NBU on the activity of banking institutions in Ukraine during the war. *Brazilian Journal of Education, Technology and Society*. 2024. № 17. С. 278-286. <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse3.278-286>
8. Hrytsyshen D., Hrabchuk I., Hrabchuk O., Ksendzuk V., Lysak S. An Assessment of Financial Monitoring Systems: Ukrainian and Foreign Experience. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. 2024. № 27(2). С. 157–173. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.27.17>.

Вільчинський В. І.,
здобувач вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Кіржецький Ю. І.,
к.еон.н., доцент

УСПІШНІ KEYСИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПОЛІЦІЇ КРАЇН ЄС ТА США

Останні десятиліття правоохоронні органи країн Європейського Союзу та США переживають глибоку інноваційну трансформацію, спричинену розвитком інформаційних технологій, зростанням безпекових викликів та потребою підвищення довіри суспільства. Успішні кейси модернізації поліції демонструють, що впровадження цифрових рішень, аналітичних систем, штучного інтелекту та нових форм взаємодії з громадянами дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, забезпечити прозорість і оперативність роботи. Досвід провідних держав свідчить: інновації не лише оптимізують внутрішні процеси, а й створюють передумови для зміцнення партнерства між поліцією та громадою [1].

Проект КОВАН: надає правоохоронним органам можливість створювати, проектувати та розгортати персоналізовані мобільні додатки для ком'юніті-поліції разом із громадянами. Платформа дозволяє залучати населення до процесів безпеки, використовуючи існуючі соціальні мережі та канали комунікації для взаємодії з поліцією та іншими зацікавленими сторонами. Це сприяє підвищенню прозорості дій поліції, зміцненню довіри та більш ефективному вирішенню локальних проблем безпеки на рівні громад [4].

У Франції поліція міста Тулуза почала використовувати БПЛА для моніторингу активності в районах, сумно відомих торгівлею наркотиками просто неба. Хоча усиновлення відбувалося повільно через дебати про громадянську свободу та конфіденційність, дрони виявилися ефективним інструментом для підтримки громадського порядку та безпеки. Правоохоронні безпілотники змінюють ландшафт громадської безпеки. Їхня здатність забезпечувати повітряне спостереження, підвищувати безпеку офіцерів і підвищувати ефективність роботи.

Використання штучного інтелекту в правоохоронних органах ЄС: Технології ШІ дозволяють трансформувати поліцейську діяльність через кримінальну аналітику великих обсягів даних та біометричну ідентифікацію злочинців. Звіт Інноваційної лабораторії Європолу демонструє можливості ШІ для підвищення ефективності та оперативності правоохоронних органів, водночас підкреслюючи важливість етичних аспектів, таких як упередженість

даних, конфіденційність, підзвітність та захист прав людини згідно із законодавством ЄС.

Використання штучного інтелекту для аналізу взаємодії поліції з водіями: Дослідження USC впроваджує штучний інтелект для аналізу взаємодії поліцейських з водіями під час зупинок, використовуючи записи з body-cam. ШІ дозволяє оцінювати поведінку офіцерів та громадян, враховуючи політику департаменту, відгуки спільноти та характеристики ситуацій (місце зупинки, раса водія, досвід офіцера). Результати аналізу застосовуватимуться для навчання поліцейських, підвищення прозорості та підзвітності, сприяючи більш ефективній та етичній взаємодії з громадськістю.

Цифрова трансформація у правоохоронних органах США [2]: Один із найбільших правоохоронних органів США здійснив перехід від застарілих інструментів та ручних процесів до корпоративної платформи ServiceNow, що стала основою цифрової трансформації. Завдяки стратегічній дорожній карті, розробленій компанією NTT DATA, було впроваджено модулі ITSM, ITBM та FSM, що дозволило знизити операційні витрати, підвищити контроль та покращити досвід співробітників, створюючи умови для подальших цифрових ініціатив.

У межах проєкту CITYCOP в ЄС була розроблена програма SecureU [6], яка враховує культурні та локальні особливості взаємодії громадян із поліцією. Додаток дозволяє мешканцям повідомляти про злочини, отримувати сповіщення від правоохоронних органів і доступ до муніципальної інформації. Завдяки локалізованому інтерфейсу, прозорості та дотриманню принципу «privacy by design» він посилює довіру між поліцією та суспільством, сприяє формуванню позитивної взаємодії та підвищує ефективність громадської безпеки.

Аналіз успішних кейсів інноваційної трансформації поліції країн ЄС та США підтверджує, що технологічні рішення та нові підходи до організації роботи правоохоронних органів є ключем до підвищення їхньої ефективності. Використання цифрових платформ, аналітики даних, штучного інтелекту та програм громадської взаємодії демонструє позитивний вплив на рівень довіри населення та оперативність реагування. Важливим є й те, що інновації сприяють формуванню відкритої та прозорої моделі діяльності поліції. Таким чином, досвід країн Заходу може слугувати орієнтиром для подальших реформ у правоохоронній сфері інших держав.

Література:

1. Паршин, Ю., Паршина, М., Ярмоленко, Л. (2021). Використання інформаційних технологій на міжнародному рівні суспільних комунікацій. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*, 1, 321-326.

2. *Сучасні інформаційні технології в діяльності Національної поліції України: матеріали Всеукр. наук.-практ. семінару (2020). Дніпро: ДДУВС. (179 с.)*
3. Крижна, Л. В. (2020). Інформаційні технології в правоохоронній сфері України. *Кримінологія, (1)*, 167-170.
4. KOBAN project. Identifying future capabilities for Community Policing. KOBAN. URL: <https://koban-project.eu/> (дата звернення: 02.10.2025).
5. Письменна, О. П. (2024). Інформаційні технології: джерела правового регулювання. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*.
6. United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute. (2024). *Not Just Another Tool: Report on Public Perceptions of AI in Law Enforcement*.

Вінічук М. В.,
к.еон.н., доцент,
професор кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ТА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРІОРИТЕТИ, ІНСТРУМЕНТИ, РИЗИКИ

Війна стала потужним викликом для соціальної політики України, радикально змінивши її цілі, інструменти та механізми реалізації. В умовах воєнного стану перед державою постає подвійне завдання: забезпечити базовий рівень соціальної безпеки громадян і водночас створити передумови для післявоєнного відновлення людського потенціалу. Соціальна політика в таких умовах набуває кризового характеру, перетворюючись із традиційної системи перерозподілу на інструмент підтримки життєздатності суспільства.

Ключовими пріоритетами сучасної соціальної політики є гарантування мінімального рівня соціального захисту найуразливіших груп населення – внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, дітей-сиріт, сімей військовослужбовців [1]. Значну увагу приділено стабілізації ринку праці, підтримці зайнятості, збереженню системи освіти та охорони здоров'я. Водночас соціальна політика має орієнтуватися не лише на компенсаційні заходи, а й на розвиток людського капіталу, стимулювання економічної активності, професійної мобільності та інклюзивного зростання.

До інструментів реалізації соціальної політики в умовах війни належать адресні програми грошової допомоги, цифровізація соціальних послуг, розвиток публічно-приватних партнерств, залучення міжнародної технічної допомоги та благодійних фондів. Важливу роль відіграють децентралізовані

механізми підтримки на рівні територіальних громад, які забезпечують швидке реагування на локальні потреби населення. Ефективність соціальної політики значною мірою залежить від координації дій між органами державної влади, місцевим самоврядуванням, громадськими організаціями та бізнесом.

Разом із тим, зберігаються серйозні ризики реалізації соціальної політики, які пов'язані із нестачею фінансових ресурсів, зростанням соціальної нерівності, перевантаженням системи соціального забезпечення, бюрократичними бар'єрами та інформаційною дезорієнтацією громадян. Під впливом війни відбувається структурна зміна соціальної стратифікації, що загрожує довгостроковим дисбалансом між потребами населення та можливостями держави [2]. Тому, у процесі реалізації соціальної політики держави особливе значення має динаміка фінансування соціального захисту населення, яка відображає пріоритети уряду щодо підтримки соціальної стабільності, зниження рівня бідності та пом'якшення наслідків воєнних дій. Війна зумовила перегляд бюджетних пріоритетів, проте соціальні видатки залишилися одним із ключових напрямів державних витрат. Аналіз бюджетних даних за 2019–2025 рр. (рис. 1) дає змогу оцінити, наскільки послідовно держава дотримується зобов'язань у сфері соціального захисту та як змінювалася фінансова підтримка громадян у кризових умовах.

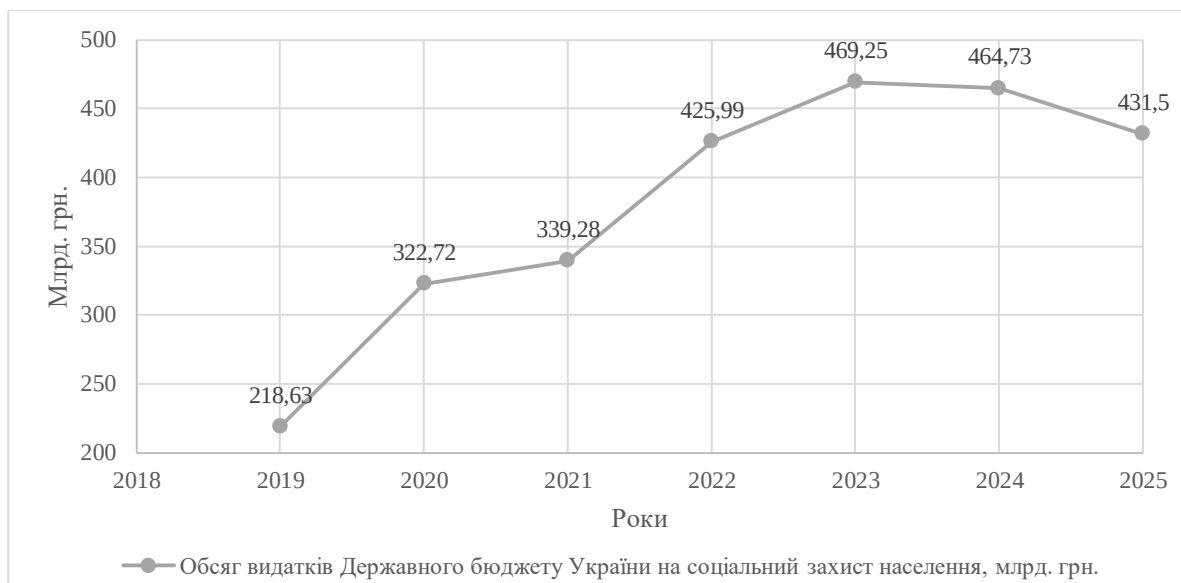


Рис. 1. Стан та динаміка зміни обсягів витратів Державного бюджету України на соціальний захист населення у 2019–2025 рр., млрд. грн.

Джерело: складено автором за даними: [3]

На графіку відображено зміну обсягів витратів на соціальний захист у державному бюджеті України впродовж 2019–2025 рр. Дані свідчать про загальну тенденцію зростання фінансування соціальної сфери, що зумовлено як інфляційними процесами, так і підвищенням соціальних стандартів у період війни. У 2019 р. витатки становили близько 320 млрд грн, у 2020 р. – 340 млрд

грн, що відображає помірне зростання в умовах стабільної економічної ситуації. З початком повномасштабної війни у 2022 р. обсяг соціальних видатків суттєво зріс до 500 млрд грн, що пояснюється необхідністю підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, малозабезпечених сімей і громад, які постраждали від бойових дій. У 2023–2024 рр. фінансування соціального захисту залишалося на високому рівні – 530–550 млрд грн, що свідчить про пріоритетність соціальної політики держави навіть в умовах воєнного стану. Прогноз на 2025 рік передбачає подальше збільшення видатків до 580 млрд грн, з урахуванням необхідності відновлення інфраструктури соціальної підтримки, пенсійної системи та програм реінтеграції ветеранів.

Динаміка показників демонструє посилення ролі соціальної політики у системі державних фінансів. В умовах війни держава зберігає курс на забезпечення соціальної безпеки, підтримку найуразливіших верств населення та формування передумов для післявоєнного відновлення. Зростання соціальних видатків виступає індикатором гуманітарної орієнтації державного управління та реалізації принципів соціальної солідарності.

Отже, соціальна політика України в умовах війни має трансформуватися з короткострокових заходів виживання у стратегічну модель відновлення людського капіталу. Це потребує системного підходу, інтеграції соціальної, економічної та безпекової політики, а також посилення соціальної відповідальності бізнесу й громадянського суспільства. Тільки за умови збалансованості пріоритетів, ефективності інструментів і своєчасного реагування на ризики можливо забезпечити соціальну стійкість та консолідацію українського суспільства в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Література:

1. Tsymbaliuk M., Blikhar M., Sirant M., Vinichuk M., Stetsyuk N. Economic and legal regulation of International Migration: Financial and Economic Cooperation of countries under military factors. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6 (53). P. 552–559. URL: DOI:10.55643/fcaptp.6.53.2023.4246.

2. Вінчук М.В. Проблеми забезпечення соціальної безпеки України в умовах військового протистояння Російській Федерації. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьвДУВС, 2022. Вип. 1. С. 12–19. URL: DOI <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-1-2>.

3. Видатки Державного бюджету України, 2019–2025 рр. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2019/?utm_source=chatgpt.com.

Вінічук М. В.,
*к.екон.н., доцент,
професор кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*
Кравчишин А. А.,
*здобувач вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами, зростанням конкуренції та посиленням впливу екологічних, соціальних і економічних чинників на господарську діяльність. В цих умовах традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю, що зосереджені переважно на досягненні короткострокових фінансових результатів, поступово втрачають ефективність. Натомість пріоритетного значення набуває концепція сталого розвитку, яка поєднує економічну результативність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність бізнесу.

Впровадження принципів сталого розвитку у систему управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам формувати довгострокові конкурентні переваги, забезпечувати довіру з боку стейкхолдерів, зміцнювати репутацію та підвищувати інвестиційну привабливість. Крім того, орієнтація на сталі практики сприяє адаптації підприємств до сучасних викликів, серед яких – загрози війни, кліматичні зміни, дефіцит ресурсів, цифровізація та інтеграція України до європейського економічного простору.

Важливість дослідження також зумовлена необхідністю імплементації міжнародних стандартів ESG (Environmental, Social, Governance) [1] та досягнення Цілей сталого розвитку ООН, що визначають нові підходи до організації бізнесу і виступають ключовим чинником конкурентоспроможності на глобальному ринку. Для українських підприємств актуальність цих процесів посилюється прагненням інтегруватися до європейського економічного простору, де сталий розвиток є фундаментальною основою господарської політики.

Сталий розвиток підприємства досягається шляхом інтеграції та гармонійного узгодження трьох ключових складових його діяльності [2]:

1. Соціальна складова – передбачення потенційних проблем у сфері управління персоналом, розбудова ефективної системи, спрямованої на підтримання культурної та соціальної стабільності.

2. Економічна складова – підвищення економічних показників результативності через раціональне використання природних ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів організації.

3. Екологічна складова – збереження цілісності та відновлюваності фізичних і біологічних природних систем завдяки екологізації виробничих процесів, реалізації відповідної політики організації та впровадженню принципів корпоративної і соціальної відповідальності.

Бізнес-концепції, що надають пріоритет сталому розвитку, базуються на правильному припущенні, що економічна діяльність, яка порушує баланс навколишнього середовища та суспільства, є руйнівною силою, яка може перешкоджати розвитку майбутніх поколінь. Організації повинні переглянути свою бізнес-практику таким чином, щоб, досягаючи економічних цілей управління, вони завдавали мінімальної шкоди суспільству та природному середовищу. Організації, окрім пошуку ефективних та економічно доцільних шляхів, зосереджуються на можливості захисту та відновлення екологічних систем для покращення людського існування. Основною характеристикою сталого розвитку є запобігання, що полягає у запобіганні руйнівним подіям та явищам у суспільстві та навколишньому середовищі, що є кращим за усунення шкоди, яка порушує стан рівноваги [3]. Досягнення цих цілей вимагає вмілого організаційного управління, яке повинно мати характеристики сталого розвитку.

Менеджмент переживає трансформацію, оскільки він повинен йти в ногу зі змінами, що відбуваються у всьому світі, та реагувати на них, що дозволяє йому вирішувати проблеми, що виникають внаслідок дуже швидких темпів розвитку цивілізації.

Менеджмент з усіма своїми функціями, включаючи планування, організацію, лідерство та контроль, організовує структуру компанії, встановлюючи її напрямки та цілі, таким чином слугуючи «стартовою та рушійною силою» сталого розвитку. Менеджмент, орієнтований на сталий розвиток, називається сталим управлінням, а людей, які його впроваджують, можна охарактеризувати як сталий персонал [4]. Наразі це найбажаніший тип працівника, діяльність якого сприяє не лише досягненню економічних цілей, але й довгостроковому збалансуванню міжпоколінніх потреб, запобігаючи таким чином серйозним екологічним та соціальним проблемам у майбутньому. Прагнення до сталого розвитку вимагає, перш за все, залучення бізнесу, оскільки такі організації відповідають за види та обсяги виробництва, які найбільше сприяють деградації навколишнього середовища. Компанія, яка дотримується принципів сталого розвитку, а отже, переслідує екологічні та соціальні цілі на додаток до економічних, називається компанією сталого розвитку.

Концепція оновлення організації пов'язана зі зміною в її функціонуванні. Ця зміна, спричинена відмовою від існуючих цінностей та прийняттям нових, означає зміну в організаційних ставленнях та поведінці. У контексті парадигми сталого розвитку оновлення підприємства пов'язане зі змінами,

спрямованими на посилення здатності підприємств збалансувати економічний, соціальний та екологічний вплив своєї діяльності. Загалом кажучи, оновлення підприємства на основі концепції сталого розвитку сприймається як свідома реакція на виникнення критичних прогалин у розвитку всередині підприємства, пов'язаних з бізнес-, соціальними та екологічними вимірами його бізнес-операцій.

Існування цих прогалин у підприємстві зумовлене [5]:

- на стратегічному рівні – нездатністю скористатися можливостями та невизнанням численних викликів, що виникають в результаті постійного цивілізаційного прогресу (та пов'язаних із цим змінних соціальних очікувань та очікувань зацікавлених сторін підприємства),

- на операційному рівні – недостатнім використанням потенціалу ресурсів підприємства для формування власних сильних сторін, пов'язаних з комплексним підходом до досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей.

Розглядаючи питання розробки та рекомендацій щодо моделі оновлення стратегії для підприємств, важливо спиратися на викладені в літературі погляди на стратегічне оновлення як безперервний процес та пов'язувати можливість оновлення стратегії з готовністю спільнот працівників до змін. Згідно з цими поглядами, оновлення стратегії, як програма змін, спрямованих на скорочення розриву в стратегічному розвитку, завжди передбачає переосмислення поточної бізнес-моделі підприємства. Переосмислення бізнес-моделі охоплює її основні елементи, які включають: ресурсний потенціал, сильні сторони підприємства, конкурентні переваги та економічні результати.

Література:

1. Копитко М. І. *Сучасні концепції управління та економічного розвитку* [Електронний ресурс]: курс лекцій. Львів. ЛьвДУВС, 2021. 232 с. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3910>.
2. Селюченко Н.Є., Данилович Т.Б. Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу та його взаємозв'язок зі сталим розвитком соціально-економічних систем вищого рівня. *Інфраструктура ринку*. 2019. №29. С. 299 – 306. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/48.pdf (Дата звернення: 08.08.2025).
3. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія економіка і управління*. 2020. №6. С. 136 – 141.
4. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. *Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
5. Пашкевич М. С., Лі Гуаньнань Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. No12. С. 184-190. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-184-190>.

Войтановський О. В.,
здобувач вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Кіржецький Ю. І.,
к.екоп.н., доцент

ОСНОВНІ ЕТАПИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ІТ-ПРОЄКТУ

Життєвий цикл ІТ-проєкту є фундаментальною основою управління розробкою та впровадженням інформаційних систем. Життєвий цикл ІТ-проєкту – це послідовність етапів, які проходить проєкт від моменту його ініціації до завершення та оцінки результатів. Він описує логіку управління проєктом і допомагає структурувати роботи, ресурси й контроль. Управління ІТ-проєктами базується на чітко визначеному життєвому циклі проєкту, який охоплює низку фаз від народження ідеї до підтримки готового продукту. У сучасних умовах цифрової трансформації важливість структурованого підходу до життєвого циклу ІТ-проєкту зростає, адже від нього залежить якість, надійність і конкурентоспроможність програмних рішень. Саме тому дослідження ключових етапів цього процесу має практичне значення.

Типовий життєвий цикл ІТ-проєкту включає 5–6 основних етапів: пошук/валідація ідеї, ініціація, розробка, запуск, підтримка й масштабування, а також аналіз результатів. Визнана класифікація фаз проєкту, яка часто згадується у літературі та практиці, складається з п'яти етапів: ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення.

Перший етап – ініціація спрямований на формування мети проєкту, обґрунтування його необхідності, визначення зацікавлених сторін та основних параметрів (обсяг, ресурси, обмеження). На цьому етапі відбувається первинна оцінка ризиків та приймається рішення щодо доцільності запуску проєкту.

Другий етап – планування включає деталізацію вимог, складання графіку робіт, бюджетування, розподіл ролей у команді та визначення підходу до управління (методологія). Важливим тут є аналіз технічної здійсненності, ризиків, логістики та забезпечення ресурсів.

Третій етап – виконання (реалізація або розробка) – це фактичне втілення проєктних завдань: програмування, інтеграція компонентів, дизайн, тестування модулів. На цьому етапі команда активно працює над створенням функціональності, враховуючи поточні коригування та комунікацію з зацікавленими сторонами.

Четвертий етап – моніторинг і контроль – охоплює відстеження прогресу, контроль відповідності плану, реакцію на відхилення, управління змінами й ризиками. Це критично важливо для підтримання балансу між термінами, бюджетом і якістю.

П'ятий етап – завершення. Він включає передачу готового продукту замовнику, проведення фінального тестування, документування результатів і підбиття підсумків. В рамках цього етапу також здійснюють аналіз уроків, оцінку ефективності проєкту та планують підтримку чи подальший розвиток системи.

У випадку розробки програмного забезпечення життєвий цикл ПЗ (SDLC) деталізується в етапах: аналіз вимог, проектування, програмування, тестування та налагодження, експлуатація, супровід і підтримка. Деякі моделі доповнюють або змінюють цю послідовність у залежності від вибраної методології (Waterfall, Agile тощо). Наприклад, в моделі Waterfall роботи виконуються послідовно: після завершення одного етапу починається наступний, без повернень назад. У Agile підходах цикл може бути ітеративним і інкрементальним, де кожна ітерація охоплює всі ключові кроки (планування, розробка, тестування, реліз) з постійним зворотним зв'язком.

Таким чином, розуміння та застосування життєвого циклу ІТ-проєкту є фундаментом для успішного управління: кожен етап виконує свою важливу функцію, а дотримання структури дозволяє координувати ресурси, мінімізувати ризики й досягти очікуваних результатів. Аналіз основних етапів життєвого циклу ІТ-проєкту засвідчує, що їхнє послідовне та якісне виконання є запорукою успішної реалізації інформаційних рішень. Від ініціації та планування до розробки, тестування, впровадження й подальшої підтримки кожен етап має власні завдання та інструменти, які визначають ефективність усього проєкту. Важливим є інтегрований підхід, що поєднує управлінські та технічні аспекти. Дотримання структурованого життєвого циклу дозволяє підвищити прозорість роботи команди, покращити якість продукту та забезпечити його адаптивність до змінних потреб користувачів і ринку.

Література:

1. Життєвий цикл ІТ-проєкту: від ідеї до підтримки продукту – Wezom. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/zhittjeviy-tsikl-it-projektu-vid-ideyi-do-pidtrimki-produktu> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Project Management Life Cycle: The 5 Phases Explained – Coursera. URL: <https://www.coursera.org/articles/project-management-lifecycle> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Життєвий цикл проєкту: Етапи та ключова інформація – Flexi Project. URL: <https://flexi-project.com/uk/> (дата звернення: 01.10.2025)
4. Управління ІТ-проєктами (КПІ). URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1feb7c50-e0ef-4967-9611-997f2bb6d215/content> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Життєвий цикл розробки ПЗ – Evergreens. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/software-development-metodologies.html> (дата звернення: 01.10.2025).

6. Моделі життєвого циклу ПЗ — Molodyi Vchenyi. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/5744/5622> (дата звернення: 01.10.2025).

7. What is SDLC? — Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/agile/software-development/sdlc> (дата звернення: 01.10.2025).

Воронка О. З.,

к.екоп.н.,

*доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Сучасний розвиток світової економіки характеризується не лише зростанням конкуренції та розширенням ринкових можливостей, а й потребою постійного вдосконалення та впровадження інновацій. В організаційно-економічній площині ці процеси набувають особливого значення, оскільки саме вони визначають стратегії підприємств, установ та держав у реалізації новаторських рішень. У цьому контексті дослідження організаційно-економічних напрямів забезпечення інноваційного розвитку стає ключовим елементом ефективного управління та стратегічного планування.

Організаційно-економічні напрями, що забезпечують інноваційний розвиток є ключовими факторами успіху підприємств, галузей та економічних систем в цілому. Інновації сьогодні є головним рушієм прогресу та сталого зростання, а їхнє впровадження потребує системного підходу до організаційно-економічного управління [3, С. 26].

Одним із стратегічних завдань є формування сприятливого інноваційного середовища в організації. Це передбачає розвиток культури відкритості та підтримку новаторських ідей, а також стимулювання креативності серед персоналу. Керівництво має виступати ініціатором та фасилітатором інноваційних процесів, сприяючи впровадженню змін та адаптації до нових технологій та робочих практик, забезпечуючи умови для неперервного навчання персоналу, обміну знаннями та розвитку креативності, що підвищує ефективність організації та її конкурентоспроможність.

Ефективна організаційно-економічна політика передбачає активний розвиток науково-дослідницької діяльності та тісну взаємодію між бізнесом, вищими навчальними закладами та державними установами. Забезпечення доступу до сучасних технологій, обмін знаннями та технічною експертизою відіграють ключову роль у формуванні інноваційної екосистеми.

З економічної точки зору важливим є створення фінансових механізмів підтримки інновацій, таких як гранти, кредити та інші форми інвестицій. Рациональне планування та оптимізація фінансових ресурсів, спрямованих на науково-дослідні роботи та розробки, забезпечують стабільність і стійкий розвиток інноваційного процесу. Крім того, вони дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, виявляти нові можливості для інвестицій та підтримувати конкурентоспроможність підприємства. Використання фінансових ресурсів з урахуванням стратегічних пріоритетів сприяє не лише впровадженню сучасних технологій, а й розвитку людського капіталу, формуванню ефективної системи управління та створення умов для довгострокового інноваційного зростання.

Вирішення організаційно-економічних викликів інноваційного розвитку потребує поєднання технічних знань, стратегічного бачення та готовності до змін. Лише таким чином можна забезпечити не лише конкурентоспроможність організацій, а й сприяти формуванню високотехнологічного та сталого суспільства [2, С. 129].

Організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку стають визначальними факторами в сучасній економіці, що стрімко змінюється та вимагає постійного вдосконалення. Запровадження та підтримка інновацій є необхідністю для збереження конкурентоспроможності підприємств та національних економік.

Фінансова підтримка, оптимізація інвестиційних процесів, а також рациональне використання ресурсів є ключовими складовими організаційно-економічного управління, спрямованого на інноваційний розвиток. Важливо враховувати потреби ринку та адаптуватися до змін, шукаючи нові можливості та ринкові ніші.

У світлі постійного розвитку технологій та росту конкуренції, успішні організації повинні визначати інноваційні стратегії, сприяти креативності та підтримувати зміни. Такий підхід дозволяє не лише виживати в умовах високої динаміки, але й стати лідерами у сфері інновацій, що визначає сталий розвиток національної та глобальної економіки.

Одним із ключових аспектів є формування сприятливого інноваційного середовища всередині компанії. Це включає розвиток корпоративної культури, яка сприяє заохоченню креативності, ініціативності та відкритості до нових ідей серед співробітників. Залучення та підтримка талановитих фахівців, а також впровадження системи мотивації, орієнтованої на інноваційну діяльність, є важливими елементами для успішного впровадження новаторських рішень та підвищення загальної ефективності організації.

Крім того, співпраця з науково-дослідними установами та вищими навчальними закладами може слугувати джерелом нових технологічних розробок та інновацій. Встановлення партнерських відносин та обмін досвідом у сфері досліджень та розробок сприяє формуванню інноваційного потенціалу компанії та підвищує її здатність адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища.

На економічному рівні важливим є ефективне управління фінансовими ресурсами для підтримки інноваційної діяльності. Це включає розробку інвестиційних стратегій, залучення фінансування через державні програми або банківські інструменти, а також раціональне використання внутрішніх ресурсів.

Організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку стають невід'ємною складовою стратегії підприємства у сучасних умовах економічної динаміки. Впровадження інновацій потребує не лише технічних новацій, а й змін у корпоративній культурі та управлінських підходах, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та формувати довгострокові переваги на ринку.

Загалом, можна зробити висновок, що інтеграція організаційно-економічних напрямів є необхідною для створення умов, які забезпечують сталий інноваційний розвиток підприємства. Такий підхід сприяє не тільки збереженню та посиленню власних конкурентних переваг, а й стимулює розвиток економічного середовища в цілому, сприяючи впровадженню нових технологій, підвищенню ефективності бізнес-процесів та формуванню сталого інноваційного потенціалу на національному та глобальному рівнях.

Література:

1. Геєць В. М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. *Економіка України*. 2014. №12. С. 4-19.
2. Комеліна О.В., Степаненко Є.В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 11. С. 129-134.
3. Кужда Т. Особливості планування інноваційного розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 26-36.

Гайдуков І. В.
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Центральноукраїнського державного
технічного університету, м. Кропивницький*
Науковий керівник:
Андросчук І. О.
*к.еон.н., доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Центральноукраїнського державного
технічного університету, м. Кропивницький*

ПОВЕДІНКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ СХИЛЬНОСТІ ДО КОРПОРАТИВНОГО ШАХРАЙСТВА

Корпоративне шахрайство є не лише фінансовим, а передусім поведінковим феноменом, який руйнує довіру, моральні норми та систему корпоративного управління. За даними Association of Certified Fraud Examiners [1], компанії щороку втрачають до 5 % доходу через шахрайські дії, переважно внутрішнього походження. Це, в свою чергу, дає підстави стверджувати, що адміністративні заходи контролю є необхідними, але недостатніми без урахування психологічних чинників.

Класична модель «трикутника шахрайства» Cressey [7] пояснює девіантну поведінку через тиск, можливість і виправдання. Її розвиток у моделі «діаманта шахрайства» авторів Wolfe та Hermanson [13] додав четвертий елемент - здатність (capability), який охоплює інтелектуальну спритність, емоційну холодність і маніпулятивність. Саме цей компонент має виразне психологічне підґрунтя й пов'язується з особистісними рисами Темної тріади: макіавеллізмом, нарцисизмом і психопатією [10].

Як зазначають Гайдуков і Андросчук [14], наявність цих рис у менеджерів може перетворювати їхні професійні компетенції на інструмент маніпуляції, що підвищує ризик зловживань. Макіавеллізм сприяє стратегічному використанню моралі, психопатія - відсутності емпатії й страху перед наслідками, нарцисизм - легітимізує відчуття «права на більше». У поєднанні вони формують поведінкову готовність до порушення корпоративних норм.

Центральним механізмом, який забезпечує психологічну «дозволеність» таких дій, є моральний дізангажемент [3, 4], який дозволяє людині від'єднати власну поведінку від моральних норм, знижуючи почуття провини. У корпоративному середовищі це проявляється у виправданнях такого змісту як: «усі так роблять» або «це не шкодить компанії». Дослідження Moore та ін. [9] свідчать, що моральний дізангажемент виступає у ролі ключового посередника між рисами Темної тріади та неетичною поведінкою.

Коли моральне відключення стає системним явищем, воно перетворюється на частину корпоративної культури [12]. У таких організаціях відбувається нормалізація девіацій - співробітники адаптуються до неетичних практик, сприймаючи їх як допустимі, що, як наслідок, формує колективний моральний дізангажемент, який різко підвищує толерантність до шахрайства.

Організаційне середовище, своєю чергою, може виступати каталізатором поведінкових диспозицій [2]. Навіть особи з низькою схильністю до девіацій можуть вдаватися до неетичних дій у токсичній культурі з подвійними стандартами. Водночас працівники з високими показниками Темної тріади активно використовують «слабкі місця» системи, тестуючи межі дозволеного [5].

Поведінкова динаміка шахрайства розгортається поступово: від виправдання «в інтересах компанії» до відкритого зловживання [6]. Відсутність санкцій сприяє звиканню до девіації, що перетворює неетичні дії на звичні.

Сучасна парадигма безпеки переходить від reactive security до predictive security [8, 11], яка ґрунтується на моніторингу поведінкових і психологічних патернів працівників, демонструючи передумови виявлення потенційних шахраїв до моменту правопорушення.

Отже, поведінкові детермінанти корпоративного шахрайства охоплюють взаємодію особистісних рис, когнітивних механізмів і культурного контексту. Контроль за ризиками має бути не лише адміністративним, а й психологічно-етичним, інтегруючи аналіз морального дізангажементу, профілів Темної тріади та організаційних норм у системи корпоративної безпеки.

Література:

1. ACFE (2024). Occupational Fraud 2024: A Report To The Nations <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024/>.
2. Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52.
3. Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209.
4. Bandura, A. (2016). *Moral disengagement: How people do harm and live with themselves*. Worth Publishers.
5. Blickle, G., Schlegel, A., Fassbender, P., & Klein, U. (2006). Some personality correlates of business white-collar crime. *Applied Psychology*, 55(2), 220–233.
6. Cohen, J., Ding, Y., Lesage, C., & Stolowy, H. (2010). Corporate fraud and managers' behavior: Evidence from the press. *Journal of Business Ethics*, 95(Suppl. 2), 271–315.
7. Cressey, D. R. (1953). *Other people's money: A study of the social psychology of embezzlement*. Free Press.
8. EY. (2023). *Global Fraud Survey 2023: Integrity in the Spotlight*. Ernst & Young Global Limited.

9. Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1–48.
10. Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). *The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563.
11. PWC. (2022). *Global Economic Crime and Fraud Survey 2022: The fight against fraud*. PricewaterhouseCoopers International Limited.
12. Trevino, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–660.
13. Wolfe, D., & Hermanson, D. R. (2004). The Fraud Diamond: Considering Four Elements of Fraud. *The CPA Journal*, 74, 38–42.
14. Гайдуков, І., & Андрощук, І. (2024). Темна тріада в управлінні бізнес-організаціями в стратегічному та тактичному вимірі: виклик чи засіб протидії корпоративному шахрайству. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-3>.

Галіка В. С.,
аспірант
Університету економіки та права
«КРОК», м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, ЯКІ НЕ КОНТРОЛЮЮТЬСЯ

Актуальність та важливість теми обумовлена тим, що саме підприємства малого та середнього бізнесу є сьогодні, найбільш вразливою до раптових і непередбачуваних факторів, таких як коливання попиту і цін на ресурси, зміни у податковому полі та регуляторних вимогах, обмеження доступу до фінансування, збої у ланцюгах поставок, технологічні зрушення, демографічні зсуви на ринку праці та поведінкові зміни споживачів. Причому ці фактори виникають поза межами прямого управлінського впливу власників і менеджерів, але мають безпосередній вплив на виживання бізнесу та стабільність грошових потоків [1-3]. Так, підприємства малого та середнього бізнесу зазвичай мають обмежений резерв ліквідності, менший кадровий і аналітичний потенціал та нижчу можливість диверсифікувати ризики, ніж великі корпорації, тому здатність швидко розпізнавати зовнішні зміни, оцінювати їхній вплив на операційну діяльність, коригувати структуру витрат, цінову політику, формати збуту і організаційну модель стає критичним чинником не лише короткострокової стійкості, але й довгострокової конкурентоспроможності таких підприємств.

Якщо великі корпорації можуть дозволити собі формалізовані процедури сценарного планування, резервні бюджети, юридичні департаменти, аналітичні відділи прогнозування і спеціалізовані інформаційні системи підтримки управлінських рішень, то у малому та середньому бізнесі цю функцію часто виконує безпосередньо власник або невелике ядро менеджменту. Відтак, це означає, що адаптаційна здатність багато в чому залежить від компетенцій керівника, його спроможності відстежувати слабкі сигнали ринку, не ігнорувати ранні ознаки зміни поведінки клієнтів, не відкладати неприємні корекції і не застрягати у схемі робили так завжди. На практиці формується типовий набір інструментів виживання малого та середнього бізнесу (табл.1).

Таблиця 1

Основні адаптивні інструменти підтримання функціонування підприємства малого на середнього бізнесу

Основний інструмент адаптації	Зміст інструменту, механізм дії та значення для виживання підприємства малого та середнього бізнесу
Фінансова гнучкість і контроль ліквідності	Підприємства малого та середнього бізнесу мають обмежені резерви коштів і високий ризик втрати платоспроможності у разі зовнішнього шоку. Тому постійний контроль ліквідності та оборотного капіталу стає базовою адаптивною практикою
Операційна гнучкість у ланцюгах постачання, структурі продукту і каналах збуту	Однією з найбільш вразливих зон малого та середнього бізнесу є залежність від обмеженого кола постачальників, логістичних маршрутів та клієнтів. Адаптивність означає здатність швидко перебудуватися, коли зовнішнє середовище змінюється і попередні домовленості перестають діяти
Управлінська адаптивність і організаційна пластичність, включаючи цифровізацію та використання технологій на базі штучного інтелекту	Для малого та середнього бізнесу критично важливо приймати управлінські рішення швидко, без тривалих погоджень і бюрократії. Це означає культуру постійного спостереження за ринком, готовність визнавати зміну умов і негайно вносити корекції у ціноутворення, комунікацію з клієнтом, політику закупівель, кадрову структуру

Таким чином, адаптація малого та середнього бізнесу до зовнішніх змін, які не контролюються, є не лише питанням оперативного реагування, а й стратегічною безпековою умовою довгострокового виживання і конкурентоспроможності підприємства, а також стійкості локальної економіки. Відтак, сучасні мови роботи малого та середнього бізнесу визначаються факторами, на які підприємець не може вплинути, але які безпосередньо визначають прибуток, грошові потоки, можливість утримувати персонал і обслуговувати зобов'язання. Саме тому ключову роль відіграє здатність швидко перебудовувати внутрішні процеси, структуру витрат, постачання, канали продажу і пропозицію цінності для клієнта, використовуючи інструменти фінансової гнучкості, організаційної пластичності, цифровізації обліку й операцій, а також технології на базі

штучного інтелекту. Важливо, що адаптивність у цьому секторі не може розглядатися як разова дія у відповідь на шок, вона має бути вбудована у модель управління як постійний цикл спостереження, оцінювання ризиків і корекції рішень.

Література:

1. Ждамірова А. О. Адаптивне управління підприємством. Економічний простір. 2011. № 52/1. С. 237–245.
2. Турчак В. В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Молодий вчений. № 1, 2013, 39–44.
3. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища: монографія. Київ: Зовнішня торгівля, 2008. 236 с.

Гамова О. В.,
*д.екон.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки,
природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя*
Свіч О. В.,
*магістр ОП «Міжнародна економіка»
Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя*
Козаков Д. К.,
*магістр ОП «Міжнародна економіка»
Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя*

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ДИНАМІКУ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ

Сучасний світ переживає період глибоких структурних трансформацій, зумовлених зростанням геополітичної напруги, активізацією воєнних дій та повторюваними глобальними економічними кризами. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема адаптації зовнішньоекономічних стратегій держав до нових реалій міжнародного середовища. Одночасно з цим посилюються міграційні процеси, що мають комплексний вплив на ринки праці, соціально-економічну стабільність та темпи післявоєнного відновлення національних економік.

Зовнішньоекономічна діяльність виступає важливим інструментом економічного розвитку та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності держави. В умовах глобальної турбулентності підвищується роль

диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків, пошуку нових напрямів співпраці, розвитку логістичних маршрутів і формування механізмів швидкого реагування на зовнішні виклики.

Збройні конфлікти істотно змінюють структуру світової торгівлі, порушують традиційні ланцюги постачань, знижують рівень інвестиційної активності та підвищують енергетичну вразливість країн. Це спричиняє інфляційні процеси, що послаблюють макроекономічну стабільність. У зв'язку з цим сучасні підходи до формування зовнішньоекономічних стратегій дедалі більше орієнтуються на регіональну інтеграцію, цифровізацію міжнародної торгівлі та стимулювання високотехнологічного експорту.

Європейський Союз залишається одним із провідних центрів глобальної економіки, який поєднує інтеграційні, координаційні та стабілізаційні функції. Після початку повномасштабної війни проти України ЄС переглянув власну економічну політику, змістивши акценти з розширення експорту на ринки третіх країн на забезпечення енергетичної автономії, внутрішньої стійкості та посилення підтримки партнерів у Східній Європі.

Країни Центрально-Східної Європи – зокрема Польща, Чехія та Румунія – перетворилися на ключові логістичні та інвестиційні центри, що сприяють відновленню торгівлі у східноєвропейському регіоні. Україна, попри надзвичайно складні умови воєнного стану, поступово інтегрується у спільний економічний простір ЄС завдяки реалізації Угоди про асоціацію, участі у програмах післявоєнного відновлення та розширенню експорту промислової й аграрної продукції.

Військові дії та економічна нестабільність традиційно виступають потужними чинниками міграційного переміщення населення. У 2022–2024 роках держави Європейського Союзу прийняли мільйони громадян України, які були змушені залишити країну через воєнні дії [1–2]. Польща, Німеччина, Чехія та Італія стали основними центрами трудової міграції, що помітно вплинуло на структуру їхніх ринків праці.

З одного боку, приплив українських трудових мігрантів частково компенсував дефіцит робочої сили в низці галузей – будівництві, транспорті, медицині, сфері послуг та інформаційних технологій. З іншого боку, для України це спричинило відтік кваліфікованих кадрів, що ускладнює процес національної відбудови та уповільнює відновлення економічного потенціалу.

У післявоєнний період важливою передумовою економічного зростання стає формування ефективної державної політики щодо повернення трудових мігрантів і створення умов для їхньої професійної реінтеграції в економіку країни. Розроблення механізмів стимулювання повернення фахівців, підтримка підприємницьких ініціатив та інвестицій у людський капітал мають стати пріоритетними напрямками національної стратегії.

Зовнішньоекономічна політика безпосередньо впливає на динаміку міграційних процесів. Розвиток експортноорієнтованих галузей, залучення іноземного капіталу, формування високотехнологічних кластерів і створення нових робочих місць можуть істотно знизити рівень трудової еміграції. Для

країн Європейського Союзу характерною є політика підтримки мобільності робочої сили, що сприяє адаптації економіки до структурних змін і підвищує конкурентоспроможність на єдиному ринку.

Для України оптимальним напрямом є поєднання активної зовнішньоекономічної співпраці з ЄС із комплексними програмами повернення трудових мігрантів, професійної перепідготовки кадрів та розвитку людського капіталу. Важливо забезпечити баланс між інтеграцією у світову економіку та збереженням внутрішнього трудового потенціалу.

Отже, зовнішньоекономічна політика та міжнародна міграція робочої сили становлять взаємозалежну систему, у якій економічна стабільність виступає основою скорочення масштабів трудової еміграції, а збалансована міграційна політика – передумовою сталого розвитку держави.

У сучасних умовах глобальної турбулентності ключовими завданнями для країн Європейського регіону, зокрема України, залишаються забезпечення макроекономічної стійкості, розширення партнерських зв'язків, ефективне використання трудового потенціалу та створення передумов для інноваційного відновлення. Повноцінна післявоєнна реконструкція можлива лише за умови гармонізації зовнішньоекономічної політики, соціальної стабільності та стратегічного управління міграційними процесами. Для України це означає перехід до якісно нового етапу інтеграції у європейський простір, який здатен перетворити виклики війни на можливості сталого розвитку.

Література:

1. International Labour Organization. Nearly 5 million jobs have been lost in Ukraine since the start of the Russian aggression. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/nearly-5-million-jobs-have-been-lost-ukraine-start-russian-aggression-says>.
2. International Labour Organization. ILO support to Ukraine recovery: Transitional cooperation strategy for Ukraine 2024–2025. URL: <https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery>.

Гарбузюк В. В.,
к.мед.н., докторант
Хмельницького національного університету,
м. Хмельницький

ЗМІНА ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Перехід від централізованої планової системи радянського зразка до ринково-орієнтованої моделі управління, що базується на принципах автономії, конкуренції та підзвітності, став ключовим вектором реформ. У цьому контексті важливо порівняти основні характеристики радянської централізованої моделі та моделі партнерської автономії, яка формується нині в умовах децентралізації, нової фінансової політики та зростання ролі пацієнта як активного споживача медичних послуг. Сучасний розвиток системи охорони здоров'я в Україні відбувається у напрямі переходу від централізованої радянської моделі до моделі партнерської автономії. Якщо перша характеризувалася державною монополією, жорстким вертикальним управлінням, бюджетним фінансуванням та уніфікованою системою оплати праці, то друга передбачає різні форми власності, децентралізацію управління, змішане фінансування й стимулюючу систему винагород. Роль керівника медичного закладу зміщується від адміністратора, підпорядкованого вертикалі влади, до менеджера зі стратегічними, фінансовими та кадровими повноваженнями. Пацієнт перетворюється з пасивного споживача на активного учасника із правом вибору, а система загалом стає гнучкішою, конкурентною та орієнтованою на якість послуг.

Вищенаведене порівняння свідчить про глибокі трансформаційні зрушення в підходах до управління закладами охорони здоров'я в Україні. Перехід від централізованої моделі до реформованої моделі партнерської автономії супроводжується впровадженням елементів децентралізації, управлінської автономії, контрактного фінансування та підвищенням ролі ефективності в управлінських рішеннях. Така еволюція створює підґрунтя для формування сучасної, гнучкої й орієнтованої на потреби населення системи охорони здоров'я. Як зазначають Н. Романюк, Л. Романюк, Т. Мартинишин, Н. Панчишин, Н. Слободян, ефективно функціонуюча система громадського здоров'я передбачає високий рівень підготовленості до надзвичайних ситуацій як природного, так і техногенного походження, а також здатність оперативно реагувати на загрози з метою їх локалізації та усунення. Формування політики у сфері громадського здоров'я здійснюється шляхом розбудови відповідної системи – сукупності механізмів, процедур та заходів, які реалізуються як державними, так і недержавними суб'єктами. Основна мета такої системи полягає у збереженні та зміцненні здоров'я населення, профілактиці

захворювань, продовженні активного та працездатного життя громадян і стимулюванні культури здорового способу життя через консолідовану участь усіх верств суспільства [1].

Звичайно, найбільшим випробуванням для вітчизняної системи охорони здоров'я за останні п'ять років є військова агресія РФ, яка не лише спричинила колосальні втрати серед цивільного населення, але й оголила системні проблеми галузі, що роками залишалися без належної уваги. В умовах війни постала гостра потреба в адаптивних механізмах реагування, забезпеченні стійкості медичних закладів, гнучких управлінських моделях та ефективному ресурсному забезпеченні. Ці виклики актуалізували необхідність трансформації системи охорони здоров'я і зміна парадигми управління є не просто бажаною, а критично необхідною умовою забезпечення національної безпеки, гуманітарної стійкості та збереження людського капіталу. Як підкреслюють Якобчук В. П., Іванюк О. В., Круть В. В., війна стала каталізатором для швидкого впровадження інноваційних технологій, таких як телемедицина, мобільні додатки для пацієнтів, штучний інтелект для аналізу медичних даних. Крім того війна об'єднала українських медиків з колегами з інших країн, що сприяє обміну досвідом та залученню міжнародної допомоги. Необхідність роботи з інформаційними системами стимулює підвищення цифрової грамотності серед медичного персоналу. Війна спонукає до створення більш стійких та надійних інформаційних систем, здатних протистояти різним викликам [2].

Зауважимо, управління медичними установами в системі громадського здоров'я доцільно розглядати з двох аспектів. Перший – це надсистемний рівень, який охоплює управління мережею закладів охорони здоров'я з боку державних і місцевих органів влади, визначення політики, фінансування, планування та нормативно-правове регулювання. Другий рівень стосується управління безпосередньо в межах окремого закладу охорони здоров'я, тобто організації внутрішньої структури, розподілу функцій, використання управлінських інструментів, механізмів автономії та забезпечення якості послуг. Такий поділ дозволяє цілісно розглядати управлінську систему як з позиції державної політики, так і з погляду практичного менеджменту в самих медичних установах.

З огляду на це, особливої актуальності набуває Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року (далі – Стратегія розвитку), затверджена Кабінетом Міністрів України 17 січня 2025 р. [3]. Вона визначає нові стратегічні орієнтири, пріоритети державної політики та механізми впровадження стійкої, справедливої й інноваційної моделі охорони здоров'я. У документі окреслено подальші кроки щодо інституційного укріплення системи громадського здоров'я, поглиблення автономії медичних закладів, розширення участі громад і міжсекторальної співпраці, а також підвищення якості медичних послуг через управління на основі доказів і результатів.

Важливим аспектом прийняття Стратегії розвитку є постійна розробка заходів щодо вдосконалення процесів управління та взаємодії усіх учасників системи охорони здоров'я з метою подолання наслідків пандемії COVID-19, викликану коронавірусом SARS-CoV-2 та повномасштабної військової агресії рф проти України. У ці роки національна система охорони здоров'я опинилася під надзвичайним тиском, що вимагало швидкої консолідації зусиль, водночас висвітливши недоліки системи, які необхідно усунути для підвищення рівня готовності до можливих майбутніх загроз та формування стійкої системи реагування і готовності на основі підходу «Єдине здоров'я» [1]. Крім того, повномасштабна військова агресія рф не лише загострила необхідність вирішення проблем, що постали у зв'язку з пандемією COVID-19, а й висунула перед системою охорони здоров'я нові виклики, які виходять за межі оперативного реагування та потребують комплексних дій для подолання наслідків воєнної агресії.

Тож, в умовах повномасштабного вторгнення рф в Україну, управління закладами охорони здоров'я набуло додаткових безпекових аспектів, передбачаючи кризове управління, забезпечення безперервності надання медичних послуг, захист персоналу та інфраструктури, а також інтеграцію заходів громадського здоров'я з військово-цивільними адміністраціями. Така еволюція управління створює передумови для побудови стійкої системи громадського здоров'я, що здатна адаптуватися до кризових умов та забезпечувати пріоритетність.

Література:

1. Романюк Н. Є., Романюк Л. М., Мартинишин Т. В., Панчишин Н. Я., Слободян Н. О. Перспективи та проблеми якісного управління в системі громадського здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України, 2025. № 1, С. 93–99.
2. Якобчук В. П., Іванюк О. В., Круть В. В. Управління інформаційними технологіями в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2024. № 195. С. 193-200.
3. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/63772/1/55-63.pdf>.

Гіренко В. А.,
*аспірант кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва
Національного університету
«Львівська політехніка», м.Львів*

ПРОБЛЕМИ ДІАГНОСТУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЇХ РОЗВИТКУ

Вітчизняні підприємства функціонують сьогодні у надскладних, динамічних умовах, що характеризуються високими рівнями конкуренції, невизначеності зовнішнього середовища, цифровим трансформуванням бізнес-процесів, швидкою зміною управлінських технологій тощо. За таких умов системи менеджменту (управління) стають ключовим чинником забезпечення стабільного, гармонійного розвивання організацій. Але ефективність цих систем не є сталою (стабільною), а потребує постійного моніторингу, діагностування і подальшого вдосконалення і розвивання.

Проблематика діагностування результативності функціонування систем менеджменту підприємств як елемент їх розвитку знаходить своє відображення у дослідженнях багатьох вчених, серед них доцільно виділити таких як: Бальдер А.В. [3, с. 256-258], Баштова Н. А. [5, с. 112-116], Гавкалова Н.Л. [1], Каткова Т.І. [2, с. 87-94], Кравчик Ю.В. [2, с. 87-94], Краля В.Г. [3, с. 256-258], Ломачинська І.А. [4, с. 37-43], Польова Н.М. [2, с. 87-94], Шуляк С.О. [5, с. 112-116] та багатьох інших.

Діагностування результативності систем менеджменту дозволить керівництву підприємства не лише визначати поточний рівень управлінської (менеджерської) ефективності, але й виявляти приховані резерви підвищення рівнів продуктивності, адаптивності, конкурентоспроможності. Практика показує, що процес оцінювання управлінських систем часто стикається із рядом методологічних, організаційних, технологічних проблем.

Під результативністю системи менеджменту розуміється «міра досягнення поставлених цілей підприємства за умов ефективного використання ресурсів», раціонального організування управлінських процесів [1; 2, с. 87-94]. Діагностування результативності є інструментом стратегічного управління, який передбачає системне виявлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями, їх реалізуванням, отриманими результатами [1; 2, с. 87-94].

Основними завданнями діагностування результативності функціонування систем менеджменту підприємств виступають наступні [1; 2, с. 87-94; 5, с. 112-116]: оцінювання відповідності організаційної структури управління стратегічним цілям підприємства; аналізування ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень; виявлення вузьких місць у

комунікаційних, контрольних механізмах; прогнозування розвитку системи менеджменту.

Сьогодні основними проблеми діагностування результативності систем менеджменту є наступні: методологічна невизначеність (відсутність уніфікованих критеріїв оцінки ефективності систем менеджменту; частина підприємств застосовують власні, часто несистемні показники/індикатори, що унеможлиблює порівняння результатів у динаміці, між суб'єктами господарювання; відсутність стандартизованих підходів ускладнює побудову комплексної системи оцінювання, заснованої на науково-обґрунтованих методиках); інформаційна недостатність (підприємства часто стикаються із проблемою недостатньої інформаційної прозорості управлінських процесів; наявні ж системи збирання, оброблення даних не завжди забезпечують своєчасність, достовірність, релевантність інформації для проведення діагностування, що актуально для малих, середніх підприємств, де не впроваджено сучасних інформаційно-аналітичних систем); людський фактор (недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу, опір змінам, низька корпоративна культура, менеджери не сприймають діагностування інструментом розвивання, розглядаючи її як контролювання); технологічні обмеження (незважаючи на активне розвивання цифрових технологій, на багатьох підприємствах відсутня інтегрована інформаційна система, яка забезпечувала би комплексний моніторинг управлінських процесів, що ускладнює автоматизування збирання даних, їх аналітичне оброблення, зберігання); стратегічна неузгодженість (деколи система оцінювання результативності не пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства, відповідно, навіть висока ефективність операційного менеджменту не гарантує досягнення стратегічних цілей).

Потенційними шляхами для вдосконалення процесу діагностування результативності функціонування систем менеджменту підприємств є наступні: підвищення рівня результативності систем менеджменту можливе лише за умови формування інтегрованої системи оцінювання, заснованої на таких принципах: комплексності, гнучкості, цифровізування, зворотного зв'язку; доцільно впроваджувати інтегровані моделі оцінювання, які поєднують кількісні показники (KPI, фінансові коефіцієнти, продуктивність праці) із якісними (організаційна культура, рівень інноваційності, задоволеність персоналу).

Діагностування результативності систем менеджменту є важливим елементом стратегічного розвивання підприємств. Його ефективність обмежується низкою проблем, подолання яких проблем можливе лише через системний підхід, що передбачає інтегрування сучасних інформаційних технологій, розвивання управлінської культури, стандартизування методик оцінювання, використання результатів діагностування для стратегічного вдосконалення підприємства.

Література:

1. Гавкалова Н.Л. Особливості механізму фінансового управління функціонуванням підприємств. Державне будівництво. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_31.
2. Кравчик Ю. В., Польова Н. М., Каткова Т. І. Діагностика ефективності системи управління організацією. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 87-94.
3. Краля В.Г., Бальдер А.В. Ефективність управлінської діяльності та її зв'язок із конкурентоспроможністю підприємства. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, присвячена 50-річчю заснування ХДУХТ, 3 жовтня 2017 р. Х.: ХДУХТ, 2017. С.256-258.
4. Ломачинська І.А. Формування джерел фінансового забезпечення розвитку суб'єктів малого підприємництва. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечікова. 2021. Т. 12. Вип. 3-4. С. 37-43.
5. Шуляк С.О., Баштова Н.А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики. Гілея: науковий вісник. 2019. Вип. 140(2). С. 112-116.

Гобела В. В.,
*к.еко.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

БЕЗПЕКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ: ДІАГНОСТИЧНО-АДАПТИВНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах глобальної турбулентності стійкість фінансової системи виступає не лише економічною категорією, а й безпековою. Глобальні кризи, пандемія COVID-19 та війна з російською федерацією продемонстрували, що саме фінансова спроможність визначає стійкість держави, її здатність до відновлення та протидії загрозам.

Метою дослідження є розробка науково-методичного підходу до регулювання безпекового середовища у фінансовій сфері на засадах діагностично-адаптивного моделювання.

Розрахунок FSI за 2020–2025 рр. виявив погіршення фінансової безпеки з 2021 р., різке падіння у 2022 р. та часткову стабілізацію у 2024–2025 рр. Прогноз на 2026–2028 рр. демонструє поступове зростання показника, однак рівень довоєнної стабільності поки не досягається (рис. 1).

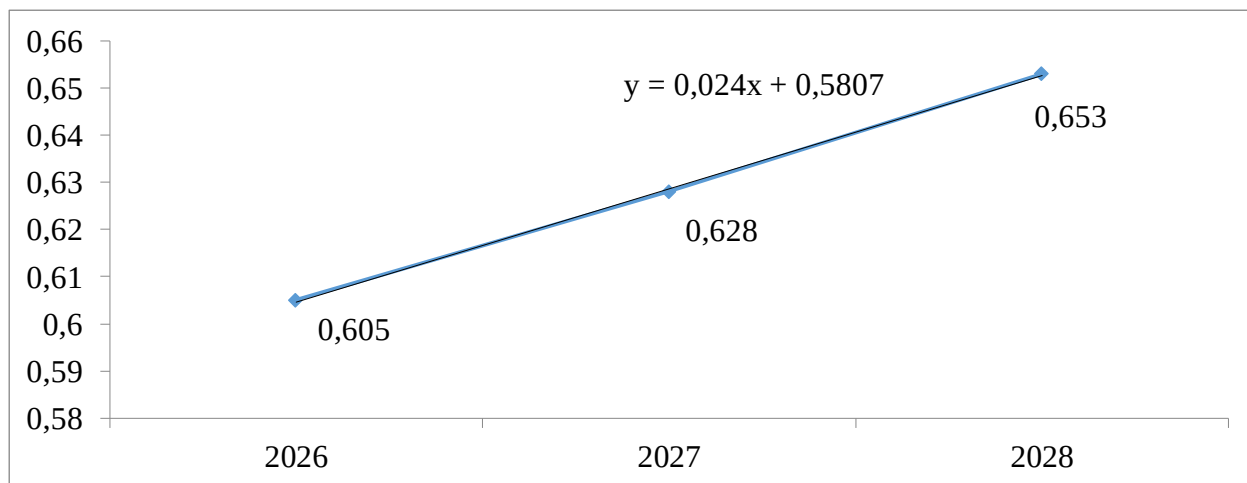


Рис. 1. Прогноз динаміки індексу фінансової безпеки України (FSI)
Джерело: розроблено автором.

Результати кореляційного аналізу засвідчили, що найсильніший вплив на загальний FSI мають бюджетна ($r = 0,85$) і боргова безпека ($r = 0,87$). Інші підіндекси мають середній або слабкий рівень залежності, що вказує на пріоритетність стабілізації бюджетно-боргового блоку у структурі фінансової безпеки (табл. 1).

Таблиця 1.

Ключові детермінанти фінансової безпеки України (2020–2025 рр.)

Субіндекси	Рівень впливу на FSI	Пріоритет управління
Бюджетна безпека	Високий 0,85	Підвищення фіскальної дисципліни
Боргова безпека	Високий 0,87	Зниження боргового навантаження
Валютна безпека	Середній 0,56	Контроль валютних ризиків
Грошово-кредитна безпека	Слабкий 0,29	Розвиток кредитного ринку

Розроблена IDEF0-модель управління фінансовою безпекою поєднує діагностичний (оцінка FSI) і прогностичний (передбачення тенденцій) аспекти (рис. 2).

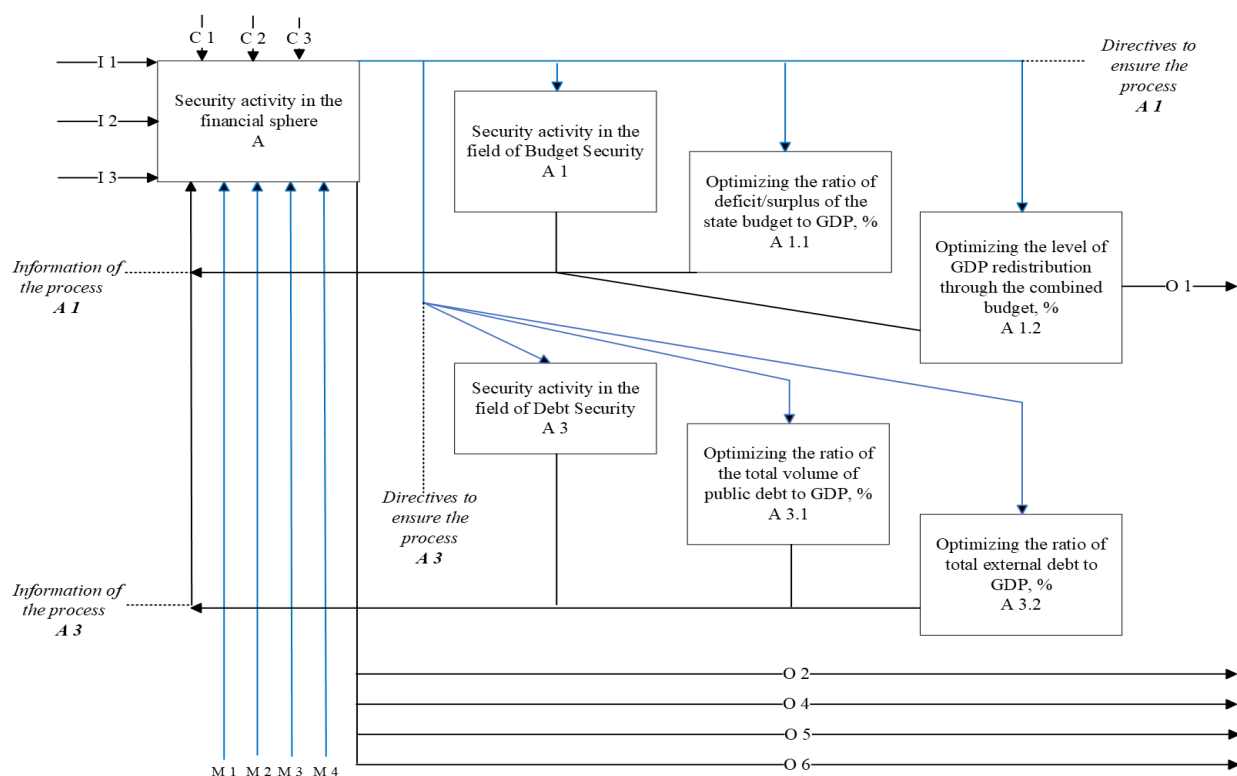


Рис. 2. Модель управління фінансовою безпекою держави
Джерело: розроблено автором.

Запропонована інтегрована діагностично-прогностична система управління забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління, підвищуючи стійкість фінансової системи до кризових впливів.

Обрана методологія створює підґрунтя для подальшого розвитку національної фінансової політики, підвищення інституційної спроможності держави й забезпечення її економічної та фінансової безпеки в умовах воєнних і повоєнних трансформацій.

Література:

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*, 3(50), 247–255. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>
2. Prykaziuk, N., Lobova, O., Motashko, T., Prokofieva, O., & Yukhumenko, V. (2023). Prospects of the post-war recovery of the financial sector of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 53–65. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4051>
3. Vasylytsiv, T., Klipkova, O., Lupak, R., Mitsenko, N., Mishchuk, I. (2019). Monetary and financial policy of Ukraine: theoretical-empirical connections and priorities of state regulation. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4 (31), 320–330.

Гобела В. В.,
*к.економ.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*
Іванишин Т. Я.,
*аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Львів*

МАРКЕТИНГОВЕ БЮДЖЕТУВАННЯ СТАРТАПІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасна практика розподілу маркетингових бюджетів у стартапах характеризується значною варіативністю та високою залежністю від стадії розвитку підприємства, ризик-профілю ринку й технологічної спрямованості. Аналіз наукових джерел дозволив ідентифікувати три ключові підходи до управління маркетинговими витратами: класичні, адаптивні та інноваційно орієнтовані моделі. Еволюція цих підходів відображає поступовий перехід від статичних схем бюджетування до динамічних моделей, що забезпечують гнучкість, адаптивність і підвищення ефективності використання коштів.

На основі систематизації теоретичних і прикладних джерел [1; 3; 4; 5] визначено низку чинників, які мають вирішальний вплив на структуру маркетингових бюджетів стартапів [2].

По-перше, це стадія розвитку підприємства — від пошуку продукту для потреб ринку (Seed/Pre-seed) до масштабування (Scale-up), що визначає частку експериментальних витрат.

По-друге, ризик-профіль ринку та продукту: стартапи у турбулентних галузях (фінтех, воєнтех, агротех) потребують більшого резерву для реагування на зміни, тоді як стабільніші сегменти (B2B SaaS, EdTech) можуть дозволити більший експериментальний фонд.

По-третє, рівень управлінської та аналітичної спроможності, адже розвинена система аналітики зменшує потребу у надмірних витратах.

Додатковими чинниками виступають структура цільової аудиторії, доступ до венчурного фінансування, інвестиційна політика засновників і тип маркетингових каналів. Сукупний аналіз цих змінних дав змогу перейти до формування власної динамічної моделі розподілу маркетингового бюджету стартапів [6].

Розроблена модель базується на принципі «15/5», який передбачає поступове зменшення частки експериментальних витрат та стабільне збереження резервного фонду на всіх стадіях розвитку. Модель є адаптивною, тобто допускає коригування пропорцій залежно від змін ринку, результативності кампаній і стадії інвестиційного циклу стартапу.

Динамічна модель розподілу маркетингового бюджету

Стадія розвитку стартапу	Частка бюджету на експерименти (%)	Частка бюджету на резерв (%)	Обґрунтування
Початкова (насіннєва) стадія розвитку стартапу	25 %	5 %	На початкових етапах стартап активно шукає свою бізнес-модель, тестує різні канали, тому частка експериментів вища.
Стадія первинного масштабування	15 %	5 %	Після знаходження product-market fit — більше коштів на перевірені канали, але залишають частину на нові гіпотези.
Стадія масштабування стартапу	10 %	5 %	На етапі масштабування основний фокус на стабільних каналах; частка експериментів мінімальна, але резерв зберігається.

Джерело: розроблено авторами.

На початковому (насіннєвому) етапі частка експериментальних витрат становить 25 %, резерв — 5 %, що обґрунтовано потребою у пошуку продуктово-ринкової відповідності.

На стадії первинного масштабування частка експериментів зменшується до 15 %, тоді як резерв залишається стабільним на рівні 5 %, що забезпечує поєднання інноваційності з контрольованим зростанням.

На етапі масштабування стартапу експериментальні витрати становлять 10 %, резерв — 5 %, що відображає перехід до стабільного масштабування та оптимізації каналів.

Збереження постійного резерву на всіх етапах гарантує фінансову стійкість та гнучкість у разі ринкових коливань або кризових ситуацій.

Використання динамічної моделі забезпечує низку позитивних ефектів для стартапів:

- оптимізацію ресурсів через збалансування експериментальних і перевірених каналів;
- прискорене тестування інновацій та скорочення часу виходу на ринок;
- зростання рентабельності маркетингових витрат завдяки ефективнішому перерозподілу коштів;
- підвищення стійкості до ризиків за рахунок постійного резервного фонду;

– гнучке реагування на зміни ринку та можливість оперативного коригування структури бюджету.

Запровадження запропонованої моделі сприятиме формуванню єдиних стандартів маркетингового бюджетування в українській стартап-екосистемі, підвищить прозорість управління та посилить інвестиційну привабливість підприємств.

Запропонована динамічна модель бюджетування дозволяє стартапам ефективніше управляти маркетинговими ресурсами, знижувати ризики нерациональних витрат, посилювати інноваційність та конкурентоспроможність. Її застосування сприяє формуванню єдиного стандарту бюджетування у стартап-екосистемі, підвищенню прозорості для інвесторів та довгостроковій життєздатності підприємств.

Література:

1. Levkiv H., Hobela V., Melnyk N. Marketing as a driver of startup quality and competitiveness. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6586>
2. Marketing Budgets: Benchmarks for CMOs in the Era of Less. Gartner : веб-сайт. URL: <https://www.gartner.com/en/marketing/topics/marketing-budget> (дата звернення: 19.10.2025).
3. Гобела В. В., Іванишин Т. Я. Improving the marketing activity of the enterprise: theoretical and applied principles. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-44>
4. Гобела В. В., Іванишин Т. Я. Innovative marketing tools for startup development in the digital age. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 1 (16), С. 397–402.
5. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 227–234.
6. Кирич Н. Б., Шведа Н. М., Юрик Н. Є. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334–344.

Голень М. М.,
здобувач вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Кіржецький Ю. І.,
к.еко.н., доцент

ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ: БАЛАНС У СТРЕСОВИХ ТА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

У науковій літературі виокремлюють кілька рівнів антикризового менеджменту: операційний (швидке реагування на проблеми), тактичний (вирішення завдань у межах певного періоду) та стратегічний (формування довгострокової стійкості організації). Кожен із цих рівнів вимагає різних методів та інструментів, однак їх об'єднує необхідність швидкої адаптації до змін середовища. Серед найважливіших інструментів антикризового управління можна виділити:

- управління ризиками (ідентифікація, оцінка, мінімізація загроз);
- стратегічний аналіз (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне прогнозування);
- управління змінами (подолання опору, комунікація реформ, навчання персоналу);
- кризові комунікації (прозорість інформації, взаємодія із зацікавленими сторонами).

Баланс у кризових умовах полягає також у здатності поєднувати короткострокові антикризові дії з довгостроковими стратегіями розвитку. Занадто велика концентрація на негайних проблемах може призвести до втрати стратегічних перспектив, тоді як ігнорування поточних ризиків – до нестабільності й колапсу системи управління. Роль керівника в умовах кризи є особливо значущою. Він виконує функції не лише організатора, але й лідера, комунікатора, наставника. Від його дій залежить рівень довіри в колективі, здатність зберегти мотивацію персоналу та мінімізувати деструктивний вплив стресових факторів. Міжнародний досвід демонструє, що найбільш ефективними є організації, які поєднують жорсткі адміністративні заходи з розвитком культури взаємопідтримки. Наприклад, у країнах Північної Європи акцент робиться на соціально-психологічних методах управління, що забезпечує високий рівень стійкості до зовнішніх викликів. У корпоративному секторі компанії, що інвестують у розвиток персоналу, демонструють кращі результати навіть під час глобальних криз. Важливим чинником є також цифровізація менеджменту.

Використання сучасних інформаційних систем дозволяє швидше реагувати на виклики, проводити аналітику в режимі реального часу, координувати дії між різними підрозділами. Це особливо актуально в умовах

воєнного стану, природних катастроф чи економічних потрясінь. Таким чином, ефективне антикризове управління потребує цілісного підходу, що поєднує класичні функції менеджменту, сучасні методи управління ризиками, розвиток лідерських якостей та застосування цифрових технологій. Лише збалансоване використання цих інструментів дозволить організації зберегти стійкість і конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

У сучасних умовах глобальної нестабільності, воєнних загроз та економічних криз роль менеджменту значно зростає. Управлінці стикаються з необхідністю не лише виконувати класичні функції управління, а й адаптувати їх до стресових і кризових ситуацій, забезпечуючи баланс між жорсткими рішеннями та підтримкою персоналу. Функції менеджменту у кризових умовах набувають особливих рис:

- **Планування:** передбачення кризових сценаріїв, створення резервних планів, прогнозування ризиків.
- **Організація:** мобілізація ресурсів, оптимізація структури управління, делегування повноважень.
- **Мотивація:** збереження довіри, формування командної згуртованості, застосування як матеріальних, так і нематеріальних стимулів.
- **Контроль і координація:** безперервний моніторинг динамічних змін, швидке коригування дій, забезпечення стабільності процесів.

Методи менеджменту у стресових і кризових ситуаціях поділяються на: адміністративні (оперативні накази, регламенти, розпорядження); економічні (антикризові бюджети, реструктуризація фінансових потоків); соціально-психологічні (психологічна підтримка персоналу, розвиток корпоративної культури, налагодження ефективних комунікацій); ситуаційні (адаптація до конкретних обставин, сценарне планування, управління ризиками). Особливої ваги набуває баланс управлінських підходів. З одного боку, у кризових ситуаціях необхідна централізація влади для швидкого ухвалення рішень. З іншого – децентралізація дозволяє оперативно реагувати на локальні виклики. Баланс між цими підходами забезпечує гнучкість і стійкість організації. Важливою складовою ефективного антикризового менеджменту є емоційний інтелект керівника. Його здатність контролювати власний стан, зберігати спокій, передавати впевненість і підтримку колективу є вирішальним фактором збереження стабільності команди. Приклади успішного застосування антикризових методів спостерігаються як у бізнесі, так і в державному управлінні. Зокрема, компанії, що під час пандемії COVID-19 впровадили дистанційні форми роботи та підтримку персоналу, продемонстрували кращу стійкість. У військових структурах збалансоване поєднання дисципліни та психологічної підтримки сприяє підвищенню бойової готовності.

Отже, ефективність менеджменту у стресових та кризових умовах визначається здатністю керівника поєднувати класичні управлінські функції з адаптивними методами, забезпечуючи стійкість та розвиток організації навіть у найскладніших обставинах. Функції та методи менеджменту у кризових

умовах забезпечують стабільність і гнучкість організації. Їхня ефективність полягає у поєднанні планування, контролю й мотивації з адаптивними підходами. Баланс між стратегічними і тактичними рішеннями дозволяє мінімізувати ризики, підтримати команду та забезпечити стійкість розвитку навіть у стресових ситуаціях.

Література:

1. Раєвська, О. В. (Ред.). (2020). *Антикризове управління: теорія та практика* (навч. посіб.; 396 с.). Харків: ХНЕУ.
2. Василенко, М. М. (2021). *Менеджмент організацій* (підручник). Київ: Центр учбової літератури.
3. Drucker, P. (2016). *Management challenges for the 21st century* (181 p.). New York: HarperBusiness.
4. Robbins, S., & Coulter, M. (2022). *Management*. Pearson Education.
5. Mintzberg, H. (2017). *Managers not MBAs* (480 p.). San Francisco: Berrett-Koehler.
6. Koontz, H., & Weihrich, H. (2020). *Essentials of management*. McGraw-Hill.
7. Pearson, J. (2021). *Crisis management in modern organizations*. Routledge.

Горбан І. М.,
к.еон.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємства є ключовими елементами економіки, формуючи зайнятість, інноваційний потенціал і динаміку розвитку регіонів. Вони функціонують у середовищі високої турбулентності, нестабільного попиту, обмежених фінансових і людських ресурсів та зростаючої конкуренції. В цих умовах самоменеджмент керівників і команд стає не просто особистою навичкою, а інструментом підвищення ефективності та стійкості підприємства.

Безпековий потенціал підприємства визначається як інтегрована сукупність ресурсів, компетенцій, процесів і відносин, що дозволяє досягати стратегічних та оперативних цілей, протидіяти загрозам та підтримувати стабільність фінансових та операційних показників.

Управління безпековим потенціалом передбачає цикл: діагностика, постановка цілей, розвиток спроможностей, оркестрування ресурсів, моніторинг та вдосконалення. Діагностика дозволяє оцінити наявні ресурси та визначити слабкі місця. Постановка цілей задає стратегічний напрям розвитку потенціалу. Розвиток спроможностей включає підвищення кваліфікації персоналу, впровадження технологій та оптимізацію процесів. Оркестрування ресурсів забезпечує ефективну координацію команди та максимальне використання можливостей. Моніторинг і вдосконалення дозволяють адаптувати управлінські підходи до нових викликів та підвищувати загальну ефективність системи.

Самоменеджмент включає управління власним часом, знаннями, емоціями, стресом та продуктивністю. Для керівників і команд він виконує кілька функцій:

- перша функція забезпечує узгодженість дій між стратегічними цілями і щоденними процесами;
- друга функція знижує ризики управлінських помилок та конфліктів;
- третя функція підвищує здатність до адаптації в умовах швидких змін[1].

Поєднання самоменеджменту з управлінням безпековим потенціалом дає змогу перетворювати обмежені ресурси на стратегічні переваги, узгоджувати діяльність команди та оперативно реагувати на ризики.

Управління безпековим потенціалом із застосуванням самоменеджменту охоплює роботу з людським капіталом (розвиток компетенцій, формування культури відповідальності), управління знаннями та процесами (цифровізація, контроль і аналіз результатів), фінансову стабільність (підвищення ліквідності, контроль маржинальності та оборотності активів) і взаємодію з клієнтами та партнерами (створення ціннісних пропозицій, стратегічні альянси)[2].

Інтеграція самоменеджменту дозволяє підвищити стійкість і адаптивність організації, забезпечити узгодженість стратегічних та щоденних дій, ефективно використовувати ресурси і знання, а також формувати культуру відповідальності та командної продуктивності.

Застосування цього підходу сприяє сталому розвитку підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності та здатності швидко реагувати на зовнішні виклики.

Література:

1. Rawindaran, N. (2023). Perspective of small and medium enterprise (SME's) and their collaboration with the government to overcome cybersecurity challenges.

URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096823000381>.

2. Ходаківська, О. В., & Дубина, М. В. Самоменеджмент як ключова компетенція сучасного фахівця в умовах кризи. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (45). С. 45-52

Горбан І. М.,
*к.еко.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та
економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*
Івашук В. О.,
*здобувач вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

КРЕАТИВНІСТЬ І САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Сучасні виклики, спричинені воєнним станом, кардинально змінюють умови функціонування вітчизняних організацій. У таких обставинах ефективне управління креативними командами стає не лише питанням продуктивності, а й виживання бізнесу. Постійна невизначеність, ризики та емоційне навантаження вимагають від керівників нових стратегічних підходів до організації праці, мотивації, комунікацій та розвитку навичок самоменеджменту у співробітників. Збереження інноваційного потенціалу підприємств у кризовий період стає запорукою їхньої адаптації та стійкості на ринку.

В умовах постійних змін і нестабільності особливої ваги набуває здатність організацій швидко адаптуватися. Формування гнучких структур роботи дозволяє командам ефективно реагувати на зовнішні виклики. Використання дистанційних технологій, онлайн-комунікацій, гібридних форматів співпраці та мобільних робочих груп сприяє оперативності прийняття рішень і забезпечує безперервність процесів навіть у непередбачуваних обставинах.

Поряд із гнучкістю організаційних структур надзвичайно важливим є емоційний аспект роботи команд. Психологічна стійкість працівників стає визначальним чинником стабільної роботи колективу. Ефективний лідер має вміти не лише організовувати роботу, а й забезпечувати підтримку, створювати атмосферу довіри, взаємоповаги та емоційної безпеки. Команди, у яких панує відкрите спілкування та взаємна підтримка, зберігають креативність і здатність до прийняття нестандартних рішень навіть у кризових ситуаціях [1,3].

Не менш важливим напрямом є формування мотиваційної системи, яка враховує індивідуальні потреби співробітників та виклики кризового часу.

У ситуації, коли фінансові стимули не завжди можливі, особливої ваги набувають нематеріальні чинники: визнання досягнень, залучення до ухвалення рішень, можливості для навчання та професійного зростання. Водночас важливо розвивати навички самоменеджменту - здатність працівників самостійно організовувати власну роботу, визначати пріоритети, ефективно використовувати час і підтримувати внутрішню мотивацію. Розвинений самоменеджмент підвищує рівень відповідальності та автономності команди, що позитивно впливає на її результативність [4].

Комунікаційні стратегії у воєнний період мають бути максимально прозорими, гнучкими та орієнтованими на довіру. Відкритий обмін інформацією зменшує рівень стресу, допомагає уникати непорозумінь і дезінформації. Регулярні онлайн-зустрічі, короткі щоденні брифінги, чітка структура зворотного зв'язку та адаптивні канали комунікації сприяють згуртованості колективу [2].

Управління креативними командами у воєнний період потребує поєднання класичних управлінських принципів із підходами кризового менеджменту та розвитку самоменеджменту. Сучасний керівник має виступати не лише організатором, а й наставником та джерелом натхнення для своєї команди. Підтримка творчої атмосфери, заохочення до самостійності та забезпечення психологічної безпеки створюють умови, у яких креативність стає рушійною силою інновацій навіть у складні часи.

Отже, ефективне поєднання стратегій розвитку креативності та самоменеджменту дозволяє не лише зберігати стабільність організацій під час війни, а й забезпечувати їх подальше зростання. Гнучкість, цифровізація, психологічна підтримка, адаптивна мотивація та усвідомлене самоуправління формують основу для відновлення та сталого розвитку українського бізнесу у післявоєнний період.

Література:

1. Леськів, Г. З., Чапляк, Н. І. (2022). Характеристика креативного менеджменту для інноваційно-активних соціально-економічних систем. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, (2), 33–37.
2. Drucker, P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins, 2020. 223 p.
3. Pink, D. H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, 2018. 242 p.
4. Ходаківська, О. В., & Дубина, М. В. Самоменеджмент як ключова компетенція сучасного фахівця в умовах кризи. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (45). С. 45-52.

Гостинська Х. Л.,
здобувач МН-41
навчально-наукового інституту
управління, психології та безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Воронка О. З.,
к.екоп.н.,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Персонал будь-якого підприємства забезпечує ефективність його діяльності через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, ставлення до виконання своїх обов'язків. Співробітники є стратегічним ресурсом кожної організації. Управління персоналом вимагає ефективних систем та ефективних методів менеджменту. При цьому, потенціал використовуваних інструментів практично вичерпано, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів перемістився в площину розвитку інноваційних підходів у навчанні персоналу.

Менеджери з персоналу повинні виявляти нерозкриті таланти, навички та компетенції підлеглих і намагатися розвивати їх за допомогою традиційних або сучасних методик та інструментів. Щоб виявити потенціал працівника, у процесі спілкування з підлеглими, керівник може більше дізнатися про його уподобання та хобі, а також знати, чи доцільно приділяти цьому працівнику увагу, щоб виявити його приховані здібності. Крім того, можна дізнатися більше про співробітника від колег, з якими він працює.

Отримавши необхідну інформацію, менеджер з персоналу переходить до нового етапу – аналізу сучасних методів вдосконалення персоналу та вибору найбільш вдалого, на його думку, методу для своїх співробітників. Також можна залучити досвід зарубіжних компаній, або керівник може самостійно розробити власну методику та поєднати її з іншими, вже перевіреними на практиці.

Після вибору інноваційного підходу в навчанні своїх підлеглих, керівнику необхідно вжити певних дій, а саме: направити співробітника на навчання, тренінги, вебінари, що допоможе прискорити процес розкриття потенціалу співробітника. І лише після проходження обраного для працівника курсу керівник може провести аналітичне порівняння отриманих результатів з

попередніми, визначити сильні та слабкі сторони, а також поглиблено вивчити питання економічної, соціальної та організаційної ефективності, що впливає на кінцеві результати діяльності компанії. У цьому випадку можливі лише два результати, а саме: розкриття або нерозкриття потенціалу працівника.

Крім того, як у першому, так і в другому випадку керівнику необхідно розпочинати новий процес пошуку потенціалу співробітника та починати заново, оскільки внутрішній потенціал людини багатогранний і залежить від багатьох факторів, які необхідно враховувати.

Необхідно розвивати й інші можливості, наприклад, психосоціальний компонент, пов'язаний з розвитком комунікативних навичок, або здатності до співпереживання. Тому інноваційний тип сучасного виробництва по-новому ставить проблему професійної успішності, а отже формує особливу систему відбору, перепідготовки та соціальної адаптації працівників [3, С. 228].

Сучасні дослідники все частіше замінюють у своїх працях методи розвитку персоналу кадровою технологією як механізмом, за допомогою якого менеджери всіх рівнів взаємодіють зі своїм персоналом для ефективного використання обмежених економічних ресурсів, наявних у виробництві, насамперед, праці, трудового потенціалу всіх категорій працівників [2, с. 35].

У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, традиційні методи навчання персоналу втрачають свою актуальність. Це зумовлює потребу в пошуку нових, ефективних форм професійного розвитку працівників, які сприятимуть підвищенню продуктивності компанії. В основі таких підходів лежить системна взаємодія між керівником і підлеглими, спрямована на розкриття потенціалу працівників.

Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (табл. 1).

Таблиця 1

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№	Метод	Можливість використання (опис)
1.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
2.	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3.	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самотійно знайти їх і закріпити на практиці
4.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5.	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг,

		документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм. через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

Джерело: побудовано автором на основі [4,5]

Вибір будь-якого з перерахованих вище методів навчання залежить від вищого керівництва та персоналу, сформованого на підприємстві.

HR-менеджеру слід ретельно проаналізувати переваги та недоліки обраного методу навчання, а також особливості його застосування, визначивши при цьому об'єкт, на який спрямоване навчання. Навчальні програми можуть бути розроблені як для окремого працівника, так і для групи співробітників. Тому розвиток персоналу охоплює не лише організацію навчання та підвищення кваліфікації, а й цілеспрямоване планування кар'єрного руху співробітників [1, с. 82].

Отже, сучасні методи розвитку персоналу є невід'ємною частиною системи управління працівниками. Вони дозволяють розвивати внутрішній потенціал співробітника, підвищувати його професійний рівень, відповідальність за виконання завдань, зміцнювати командні взаємини, навчати ефективній спільній роботі, враховувати інтереси та побажання працівників і спрямовувати їх на досягнення стратегічних цілей компанії.

Література:

1. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Економіка*. 2013. Вип. 10. С. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_19
2. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С.37-41.
3. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С.227-231.
4. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2, Р. 189–196. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201>
5. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>.

Грицан В. М.,
*аспірант кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Трудова міграція населення України є однією з ключових соціально-економічних проблем сучасності, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності. Щорічно за кордоном працює від одного до трьох мільйонів українців, а в окремі роки ця цифра може досягати сім мільйонів осіб. Активна міграційна політика та глобальні кризи, зокрема війна та економічна нестабільність, призводять до значного зростання трудової міграції, що потребує детального наукового аналізу.

Серед основних причин трудової міграції виділяють економічні, соціальні та політичні чинники. Економічні фактори включають високий рівень безробіття, низькі заробітні плати та обмежені можливості професійного розвитку в Україні. Соціальні мотиви пов'язані з пошуком кращих умов життя, освіти та соціального захисту. Політичні та безпекові фактори, зокрема збройний конфлікт та нестабільність у регіонах, значною мірою сприяють вимушеній міграції населення.

Соціально-економічні наслідки трудової міграції мають як позитивний, так і негативний характер. Позитивними є надходження грошових переказів від мігрантів, що сприяють економічному розвитку регіонів, а також підвищення кваліфікації українських працівників, які набувають досвіду та професійних навичок за кордоном. До негативних наслідків належать витік робочої сили, особливо кваліфікованих кадрів, демографічні зміни у вигляді старіння населення та зменшення чисельності працездатного населення, а також соціальні проблеми, включно з розлученням сімей та психологічною ізоляцією мігрантів.

Вплив трудової міграції на ринок праці проявляється у змінах у структурі зайнятості та мобільності робочої сили [1]. Зменшення пропозиції кваліфікованих працівників на внутрішньому ринку супроводжується зростанням попиту на певні професії за кордоном. Це створює як проблеми для внутрішньої економіки, так і потенційні можливості для розвитку через надходження фінансових ресурсів та повернення кваліфікованих кадрів.

Динаміка трудової міграції з України за останні десять років демонструє поступове зростання кількості мігрантів, що особливо помітно в умовах кризових явищ та нестабільності в країні. Так, за даними Світового Банку [2], кількість трудових мігрантів з України зросла з 2,5 млн осіб у 2015 р. до понад 4 млн у 2024 р. Для наочності цей процес відобразимо на лінійному графіку (рис. 1). Такий графік дозволяє оцінити тенденції та масштаби міграційних

потоків та служить важливим аналітичним інструментом для дослідження соціально-економічних наслідків трудової міграції.

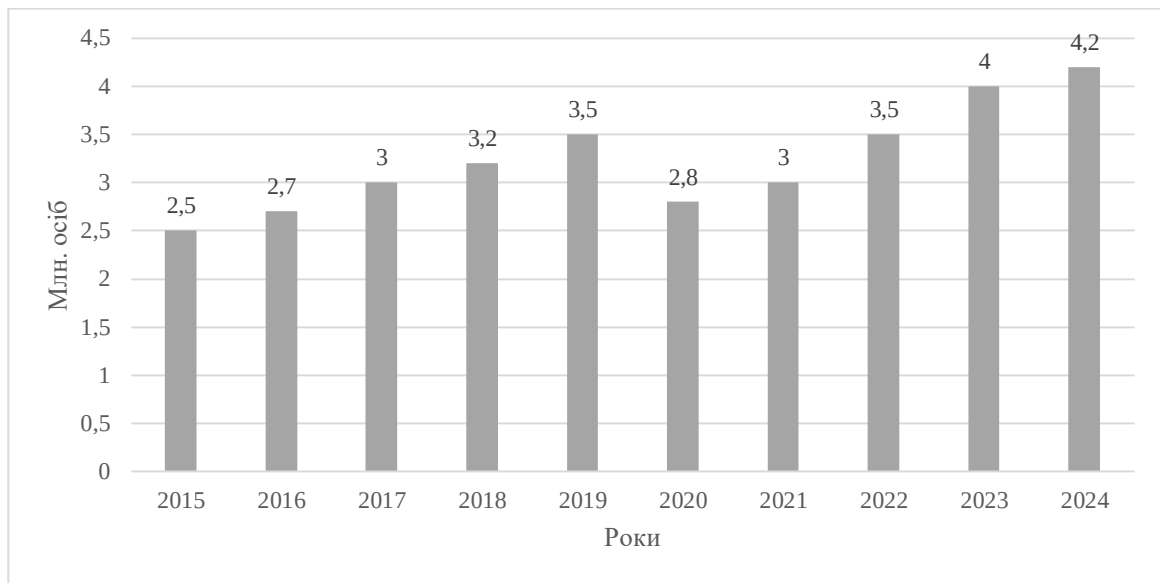


Рис. 1. Динаміка трудової міграції населення України у 2015–2024 рр.
Джерело: сформовано автором за даними: [2]

Графік динаміки трудової міграції населення України за період 2015–2024 рр. відображає складний вплив соціально-економічних та політичних чинників, зокрема війни, економічної кризи та змін на ринку праці. Загалом, кількість українців, які виїхали за кордон на постійне або тимчасове проживання, істотно зросла, особливо після 2022 р. До 2019 р. трудова міграція зберігала стабільний характер, з поступовим збільшенням кількості виїздів, зокрема до Польщі, Чехії та Італії.

За даними Державної служби статистики України [3], у 2015 р. коефіцієнт міграційного приросту складав 8,0 на 10 тис. осіб, з поступовим зростанням до 15,2 у 2017 р. Пандемія COVID-19 призвела до тимчасового скорочення міграційних потоків через обмеження на перетин кордонів та закриття кордонів. Проте вже наприкінці 2021 р. спостерігалось відновлення міграційної активності.

Війна в Україні спричинила масовий виїзд населення. За оцінками, у 2022–2024 рр. від 3 до 5 мільйонів українців виїхали за кордон як трудові мігранти або біженці через війну, економічні труднощі та інші чинники. У 2024 р. майже 450 тис. українців виїхали і не повернулися, що в 3,3 раза більше, ніж у 2023 р. Найбільше українців перебувало в Польщі, Німеччині, Чехії, Італії та країнах Балтії. Польща залишалася головним реципієнтом через географічну близькість і спрощені умови працевлаштування.

Для пом'якшення негативних наслідків трудової міграції та максимізації її позитивного впливу важливо розробляти ефективну державну міграційну політику, що передбачає створення умов для легальної міграції та захист прав

мігрантів, підтримку програм повернення та реінтеграції, а також покращення умов праці та соціального захисту для працівників, які залишаються в Україні.

Отже, трудова міграція є важливим фактором, що формує соціально-економічний розвиток України. Системне вивчення її причин, наслідків та тенденцій дозволяє розробляти ефективні стратегії державного регулювання, мінімізувати негативні ефекти та стимулювати позитивний вплив міграції на економіку та суспільство.

Література:

1. Tsymbaliuk M., Blikhar M., Sirant M., Vinichuk M., Stetsyuk N. Economic and legal regulation of International Migration: Financial and Economic Cooperation of countries under military factors. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6 (53). P. 552–559. URL: DOI:10.55643/fcaptp.6.53.2023.4246.
2. Ukraine Net Migration (1960-2024). Macrotrends - The Premier Research Platform for Long Term Investors. World Bank. <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/ukr/ukraine/net-migration>.
3. Статистичний щорічник за 2023 рік. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf.

Грицан І. О.,
здобувачка вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Кіржецький Ю. І.,
к.еон.н., доцент

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В ІТ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ

Інформаційні технології є основою сучасних трансформацій у правоохоронній сфері, оскільки дозволяють ефективно управляти ресурсами, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати прозорість діяльності. Їх використання створює передумови для підвищення довіри суспільства та підвищення результативності роботи органів правопорядку.

Розвиток цифрової економіки безпосередньо впливає на менеджмент у правоохоронних структурах. Впровадження електронних сервісів та цифрових платформ дозволяє зменшувати витрати, скорочувати бюрократію та забезпечувати оперативний доступ до необхідної інформації. Застосування ІТ у сфері управління сприяє формуванню нових моделей менеджменту, де ключовими стають аналітика даних, електронний документообіг та системи

моніторингу виконання завдань. Це дає змогу керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення на основі фактів. Автоматизація робочих процесів у правоохоронних органах знижує ризики людських помилок, пришвидшує розгляд справ і дозволяє ефективніше використовувати кадрові ресурси. У результаті підвищується якість управління та рівень підзвітності. У сфері менеджменту важливим є застосування електронних платформ управління кадрами, які забезпечують цифрові профілі співробітників, контроль за професійним розвитком і формування кадрових резервів. Це сприяє підвищенню ефективності кадрової політики [1, С. 142-150].

Ключовим напрямом сучасних тенденцій є використання великих даних (Big Data). Аналіз великих обсягів інформації допомагає виявляти закономірності, прогнозувати злочинність та розробляти превентивні заходи. Сучасні підходи до кібербезпеки стають необхідною умовою стабільного функціонування правоохоронних органів. Вони передбачають не лише захист даних, а й створення комплексної системи управління ризиками та реагування на загрози. Захист інформаційних ресурсів реалізується через багаторівневі системи безпеки, які включають моніторинг мережевого трафіку, криптографічний захист, багатофакторну автентифікацію та контроль доступу до критичних даних. Використання міжнародних стандартів у сфері кіберзахисту, таких як ISO/IEC 27001, дозволяє уніфікувати процедури та зробити управління інформаційною безпекою системним і надійним [4]. Це також сприяє інтеграції у міжнародні структури безпеки. Підготовка висококваліфікованих кадрів у сфері ІТ та кібербезпеки є стратегічним завданням. Правоохоронні органи потребують спеціалістів, здатних швидко реагувати на нові загрози та впроваджувати інноваційні рішення у своїй діяльності [6].

Штучний інтелект та машинне навчання дедалі ширше використовуються у виявленні кіберзлочинів. Вони дозволяють автоматизувати процеси аналізу інформації, виявляти аномалії та прогнозувати можливі загрози ще до їх реалізації. Системи прогнозової аналітики у правоохоронній сфері забезпечують моделювання поведінки злочинців та ідентифікацію ризикових зон. Це дає можливість попереджати правопорушення та ефективніше планувати ресурси.

Міжнародна співпраця у сфері кібербезпеки є невід'ємною частиною сучасної практики. Обмін інформацією, координація дій та спільні бази даних дозволяють ефективно протидіяти транснаціональним загрозам. Сценарний аналіз у менеджменті ІТ для правоохоронних органів допомагає передбачити можливі варіанти розвитку ситуацій у сфері безпеки та підготувати план реагування. Це знижує рівень невизначеності та ризиків у роботі. Оцінка кіберризиків є важливою складовою управління інформаційною безпекою. Вона дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, розрахувати можливі збитки та розробити стратегії їх мінімізації [3]. Використання ймовірнісних моделей у сфері кібербезпеки дає змогу прогнозувати розвиток подій у разі реалізації загроз та оцінювати ступінь стійкості інформаційних систем.

Застосування сучасних інформаційних систем моніторингу забезпечує контроль за виконанням завдань у режимі реального часу, дозволяє швидко виявляти відхилення та оперативно вживати заходів. Розвиток електронних платформ для комунікації та взаємодії між правоохоронними органами дозволяє налагодити оперативний обмін інформацією і підвищити координацію у спільних операціях. Комплексний підхід до кіберзахисту враховує не лише технічні, але й організаційні та правові аспекти. Це дозволяє створити цілісну систему управління, де інформаційна безпека інтегрована в усі рівні діяльності правоохоронних структур [2].

Впровадження інноваційних інформаційних систем сприяє автоматизації звітності та зменшенню ризиків людської помилки. Це робить процес управління більш ефективним та прозорим. Оцінка економічної ефективності використання ІТ у правоохоронних органах дозволяє визначати оптимальні напрями інвестицій у сфері кібербезпеки та забезпечувати раціональне використання державних ресурсів.

Використання сучасних інструментів ризик-менеджменту у сфері ІТ дозволяє зменшити вірогідність реалізації загроз та підвищити стійкість систем до зовнішніх впливів. Інтеграція кібербезпеки в стратегічні цілі правоохоронних органів робить цю сферу не лише технічною, а й управлінською категорією, що визначає довгостроковий розвиток установи.

Розвиток національних програм підвищення цифрової грамотності серед працівників правоохоронних органів дозволяє підвищити загальний рівень інформаційної культури та зменшити ризики внутрішніх загроз. Використання сучасних хмарних технологій у правоохоронних органах створює можливості для зберігання великих обсягів даних, їх обробки та спільного доступу з дотриманням високих стандартів безпеки. Залучення експертних оцінок у поєднанні з практичним досвідом менеджменту сприяє створенню комплексної стратегії розвитку кібербезпеки та управління інформаційними ресурсами. Впровадження сучасних інформаційних систем управління дозволяє формувати гнучкі моделі менеджменту, що швидко реагують на зміни у зовнішньому середовищі та підвищують стійкість органів правопорядку.

Отже, регулярний моніторинг ефективності інформаційних систем у правоохоронних органах забезпечує вчасне виявлення проблем і дає змогу коригувати стратегію розвитку кіберзахисту. Розробка внутрішніх стандартів кіберзахисту на основі міжнародних практик дозволяє гармонізувати роботу правоохоронних органів і створювати єдині правила у сфері інформаційної безпеки. Комплексний підхід до менеджменту ІТ у правоохоронних органах формує підґрунтя для підвищення ефективності роботи, мінімізації ризиків та забезпечення надійного захисту даних у сучасних умовах.

Література:

1. Гавкалова Н. Л., Козаченко А. В., Савчук Л. М. Економіка та менеджмент у сфері інформаційних технологій: навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2020. – 312 с.

2. Дудикевич В. Б., Лисенко С. В. Інформаційні технології в управлінні: навч. посіб. – Львів : ЛьвДУВС, 2021. – 280 с.
3. Хоменко В. І., Ситник Н. І. Кібербезпека в правоохоронній діяльності: монографія. – Харків : Право, 2022. – 356 с.
4. ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — International Organization for Standardization.
5. Smith A., Johnson R. Cybersecurity Management in Law Enforcement. – London : Routledge, 2021. – 295 p.
6. Babuta, A. Big Data and Policing. – London : Royal United Services Institute (RUSI), 2017. – 54 с.

Гузенко О. П.,
*к. екон.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та публічного управління
ННІ права та соціального менеджменту
Донецького державного університету
внутрішніх справ, м. Кропивницький*

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ПІДПРИЄМНИЦТВО, ВІЙНА, МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ, ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

Наразі в Україні відбуваються доволі затяжні воєнні дії, які чинять негативний вплив на розвиток підприємницького сектора України. Чисельні ризики та загрози породжують негативні явища не лише в підприємницькій діяльності, а й негативно відзначаються на грошову ресурсі, котрий як податковий платіж має надходити до бюджету країни та забезпечувати її обороноздатність і соціально – економічний розвиток. Очевидним є те, що законодавець не полишає поза увагою представників підприємницького сектору, шляхом впровадження законодавчих ініціатив постійно намагається створити більш придатні умови для їх функціонування. В скрутні часи для країни особливо актуальним для вирішення залишається питання економічної безпеки підприємств різної форми власності та масштабності бізнесу. Постає питання не лише впровадження заходів забезпечення її відповідного рівня, а перш за все, утримання економічної безпеки на рівні, котрий уже було досягнуто в умовах війни. Враховуючи чисельні воєнні загрози представники підприємницького сектору мають змінювати підходи як до процесу управління економічною безпекою так і до розуміння її впливу на результативність діяльності взагалі. Все окреслене свідчить про актуальність та сучасність обраного напрямку дослідження.

Питання економічної безпеки підприємств не є новим у контексті наукових досліджень, проте не втрачає своєї актуальності в наявних воєнних умовах їх розвитку. Наукові розвідки в системі економічної безпеки

підприємств відзначаються доволі змістовним наповненням в питаннях визначення існуючих проблем та в питаннях напрямку їх вирішення. Проте плинність часу та непроста ситуація розвитку підприємницького сектору країни вказують на необхідність більш поглиблених досліджень. Серед науковців, котрі переймаються зазначеними проблемами варто відзначити таких як Н.М.Андріїв [1], Г. В.Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва[2], С.Мельник, І.Штангрет [3], Г.І. Грицаєнко, І.М. Грицаєнко, Г.П. Педченко, Ю.О. Прус, Т.І. Яворська[4] та інші.

В умовах сьогодення проблематичні аспекти підтримання на відповідному рівні економічну безпеку представників підприємницького сектору можливо за умови впровадження новітніх підходів до управлінського циклу з урахуванням існуючих воєнних викликів. Постає питання вдосконалення механізму управління економічною безпекою підприємств, котрі функціонують в надзвичайних умовах.

Варто нагадати, що механізм управління економічною безпекою підприємств як понятійна категорія не має єдиного розуміння серед наукової спільноти. Існує декілька наукових позицій його сутнісного змісту, а саме:

- як систему форм, структур, методів і засобів, спрямованих на забезпечення взаємозв'язку і гармонізації суспільних, групових і приватних інтересів, що дозволяє підприємству функціонувати та розвиватися як соціально-економічній системі;

- як сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових процедур прийняття управлінських рішень щодо забезпечення захисту фінансових інтересів, які дозволять узгодити інтереси взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління;

- як набір управлінських рішень та інструментів, які впливають на процес їх ухвалення і впровадження, 31 спрямованих на захист інтересів підприємства від будь-якого негативного впливу;

- як комплекс організаційних, економічних, правових, технологічних та соціальних інструментів і заходів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства, зниження впливу ризиків та загроз, а також підтримання його конкурентоспроможності в умовах змінного та нестабільного зовнішнього середовища.

Ми вважаємо, в умовах війни в Україні механізм управління економічною безпекою підприємств варто розглядати як пакет новітніх способів і прийомів здатних забезпечити системне вирішення питань зміцнення та забезпечення економічної безпеки, з урахуванням існуючих правових, фінансових та соціальних інструментів розвитку підприємств в надзвичайних умовах, здатних знівелювати наявні негативні фактори впливу. Беззаперечним є той факт, що до складу негативних факторів впливу варто обрати: високу ступень невизначеності, наявні воєнні виклики, зниження покупної спроможності потенційних покупців та зростання конкуренції на базі міграції підприємств з окупованих територій. Авторська позиція щодо

трактування механізму економічної безпеки сучасних підприємств обґрунтовується наступним:

по – перше, включено пакет новітніх способів і прийомів здатних забезпечити системне вирішення питань зміцнення та забезпечення економічної безпеки. Такий підхід надасть можливість підприємствам адаптувати існуючий досвід та залучати новітні методи формування та дієвості управлінських циклів здатних оперативно реагувати на зміни , що відбуваються в системі економічної безпеки взагалі;

по - друге, звернуто увагу на необхідність: обов'язкове врахування правових стандартів і прийомів; у межах існуючих фінансових можливостей підприємства зможуть визначати власний грошовий резерв для адаптації намічених заходів зміцнення економічної безпеки; включення соціальних стандартів, що сприяє формуванню мотиваційного механізму для представників підприємства, котрі беруть безпосередню участь в адаптації заходів зміцнення економічної безпеки

У надзвичайних умовах розвитку, які супроводжуються наявними воєнними діями в країні, перед представниками підприємницького сектору постає питання визначення ключових напрямків роботи в системі економічної безпеки. На наш погляд, до складу основних етапів механізму управління економічною безпекою сучасних підприємств варто включити підготовчий, аналітичний, рекомендаційний етапи.

Підготовчий етап має передбачити визначення ключових завдань в системі економічної безпеки, накопичення інформаційного ресурсу з обґрунтуванням стосовно стану економічної безпеки за минулі періоди, визначити коло безпосередніх виконавців.

Аналітичний етап має охоплювати: оцінку та аналіз існуючих загроз та ризиків, в системі економічної безпеки підприємства, враховуючи специфіку воєнного стану; визначення та моніторинг факторів, що впливають на стійкість соціально-економічного та фінансового стану підприємства, як у короткостроковій, так і в середньостроковій перспективі; оцінку та аналіз стану економічної безпеки підприємства на базі існуючих класичних критеріїв за останні три роки з обґрунтуванням існуючих відхилень фактичного показника від планового, що надасть можливість накопити більш реалістичний інформаційний потік для системи прийняття управлінських рішень щодо зміцнення економічної безпеки.

Рекомендаційний етап має обрати за основу декілька напрямків роботи: визначення цілей та сфери обов'язкового прийняття управлінських рішень, в системі економічної безпеки, з встановленням терміну їх досягнення; розробка пакету заходів та механізмів реагування на існуючі воєнні виклики, що сприятиме своєчасному нівелюванню ризиків та загроз в системі економічної безпеки; прийняття управлінських рішень з обов'язковим встановленням відповідальних осіб.

Цілком зрозумілим є той факт, що традиційні підходи майже вичерпали свій потенціал щодо збереження та зміцнення економічної безпеки сучасних

підприємств. Враховуючи те, що у 2025 році основними викликами для сучасних вітчизняних підприємств є збереження економічного, фінансового, виробничого та людського потенціалу в умовах війни. Критичною є нагальна потреба створення дієвої та реалістичної системи управління ризиками економічною безпеки, які має гарантувати вищий менеджмент підприємств та результативно відповідати як на зовнішні, так і внутрішні загрози.

З цього приводу цікавими є пропозиції експертів - аналітиків Я. Базилюк, Р. Власенко, О. Власюк, Т. Гейко[5, с.97], які стверджують. «...формування й імплементація нової стратегії економічної безпеки мають спиратися на три ключові принципи: інклюзивність, інноваційність та міжнародну інтеграцію». При цьому науковці вважають, що «...інклюзивність забезпечує активну взаємодію між державою, бізнесом і суспільством для консолідації ресурсів та спільного управління ризиками економічної безпеки; інноваційність передбачає запровадження не лише нових технологій, а й сучасних методів управління, зокрема цифрових платформ для моніторингу й завчасного попередження ризиків; міжнародна інтеграція сприяє залученню інвестицій та зміцненню всіх форм міжнародного економічного співробітництва».

Таким чином, економічна безпека представників підприємницького сектору в умовах війни в Україні потребує оновлення змістовності сутнісного змісту механізму управління з позиції понятійної категорії. До складу основних етапів механізму управління економічною безпекою сучасних підприємств варто включити підготовчий, аналітичний, рекомендаційний етапи. Наслідком таких дій стане підвищення дієвості не лише механізму управління економічною безпекою, а й зміцнення її позицій в умовах наявних воєнних викликів.

Література:

1. Андріїв Н. М. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Львів : Растр-7, 2023. 320 с
2. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія / Г. В. Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва та ін. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с
3. Мельник С., Штангрет І. Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації економіки: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Львів: Растр-7, 2025. 256 с.
4. Підприємництво: інвестиційне забезпечення та економічна безпека: монографія / Г.І. Грицаєнко, І.М. Грицаєнко, Г.П. Педченко, Ю.О. Прус, Т.І. Яворська. Мелітополь: Люкс, 2021. 271 с.
5. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності: експ.-аналіт. доп. / Базилюк Я., Власенко Р., Власюк О., Гейко Т. та ін. ; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 104 с.

Гузенко О. П.,
*к. екон .н., доцент,
доцент кафедри економіки
та публічного управління
ННІ права та соціального менеджменту
Донецького державного університету
внутрішніх справ, м. Кропивницький*
Булава Л. Р.,
*бакалавр спец. 051«Економіка»
кафедри економіки
та публічного управління
ННІ права та соціального менеджменту
Донецького державного університету
внутрішніх справ, м. Кропивницький*

РОЛЬ ТА МІСЦЕ АНАЛІТИЧНИХ ПРОЦЕДУР У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

На даний час Україна переживає скрутні часи викликані затяжною війною, що розв'язана російською федерацією. Наслідком воєнних дій в Україні стало порушення стабілізаційних систем як функціонування країни, так і управлінських циклів життєдіяльності суспільства. Однією з ключових проблем стало збереження досягнутого рівня економічної безпеки (далі - ЕБ)з постійним оновленням заходів її зміцнення в умовах воєнних викликів. Вирішення зазначеної проблеми стало можливим за рахунок впровадження законодавцем Стратегії забезпечення ЕБ до 2025 року. Разом з тим, як показує досвід з'явилася нагальна потреба переосмислення ролі та місця економічної безпеки в надзвичайних умовах функціонування країни, яку охопило явище турбулентності, тобто інтенсивних змін як на законодавчому рівні, так і в циклах оновлення підходів до оцінювання рівня ЕБ. Гостро постало питання розуміння сутнісного змісту як ЕБ в контексті понятійної категорії, так і методики її аналітичної оцінки на базі існуючих критеріїв. На даний час єдиного підходу до проведення аналітичної оцінки ЕБ не встановлено як для макроекономічного, так і мікроекономічного рівня. Таке явище вказало на напрямок обраного дослідження та підкреслило його актуальність.

Питання аналітичної оцінки рівня забезпечення ЕБ у колі наукової спільноти не є новим, проте доволі значна кількість наукових розробок свідчить про те, що актуальність та необхідність його вирішення не залишилося поза увагою вітчизняних вчених. У більшості випадків вітчизняні науковці викладають результати наукових розвідок у дисертаційних та монографічних дослідженнях, доволі активно обговорюють на різних тематичних наукових дискусіях та оприлюднюють на Всеукраїнських та Міжнародних науко-практичних конференціях. Так, Т.Л. Зубко[1] присвятила

наукові розробки ЕБ підприємства в контексті викликів ХХІ сторіччя, а Г. В. Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва[2] охопили питання ЕБ підприємництва в Україні з позиції проблематичних аспектів та напрямків їх вирішення. В свою чергу, І.Б.Хома [3] звернувся до питання формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства. Натомість вітчизняні вчені О.В.Черевко та І.П.Мігус [4] у монографічних дослідженнях розглянули проблему обліково – аналітичного забезпечення процесу управління системою ЕБ суб'єктів господарювання. В цілому слід віддати належне науковцям, котрі провели доволі змістовні дослідження обраної проблематики, проте справедливим буде відзначити, що роль та місце аналітичної оцінки ЕБ сучасних підприємств подано фрагментарно.

В умовах турбулентності, котра викликана необхідністю та доцільністю введення змін до процесу оцінювання та аналізу ЕБ підприємств гостро постало питання розробки моделі аналітичних процедур.

У більшості випадків аналітичні процедури включають до сфери аудиторської діяльності та розуміють їх як сукупність дій, спрямованих на оцінку фінансової інформації шляхом вивчення ймовірних взаємозв'язків між різними даними. За мету аналітичні процедури мають виявити незвичайні відхилення та невідповідності у фінансових показниках, які можуть свідчити про суттєві помилки, порушення або шахрайство.

З позиції предмету нашого дослідження пропонуємо аналітичні процедури в системі ЕБ як понятійну категорію розглядати як комплекс аналітичних методів, спрямованих на оцінку критеріїв ЕБ шляхом вивчення ймовірних взаємозв'язків між різними зовнішніми та внутрішніми факторами впливу на її стан, з метою встановлення відхилень, котрі сприятимуть окресленню сфери впровадження заходів зміцнення ЕБ у наступному періоді функціонування підприємств. Перевагами зазначеного сутнісного змісту аналітичних процедур в системі ЕБ вважаємо:

по - перше, включення комплексу аналітичних методів, спрямованих на оцінку критеріїв Е, що надає можливість аналітикам підприємства залучати способи та прийоми, котрі на їх погляд більш предметно вплинуть на формування інформаційного потоку для прийняття управлінського рішення в системі зміцнення ЕБ;

по – друге, звернуто увагу на обов'язкове вивчення ймовірних взаємозв'язків між різними зовнішніми та внутрішніми факторами впливу на стан ЕБ, що надасть можливість окреслити сферу негативних чинників, які супроводжують підприємницьку діяльність підприємства та провокують зниження ЕБ;

по – третє, визначено кінцеву мету аналітичних процедур в системі аналітичної оцінки ЕБ, а саме окресленню сфери впровадження заходів зміцнення ЕБ у наступному періоді функціонування підприємства.

В умовах турбулентності (швидких змін) як на законодавчому рівні, так і в системі управлінських циклів підприємствам доцільно використовувати

моніторинговий сегмент при проведенні аналітичної процедури в системі ЕБ. Ми вважаємо до складу основних завдань моніторингу аналітичних процедур в системі ЕБ доцільно включити:

- нагляд та контроль за накопиченням інформаційного потоку для проведення аналітичних процедур в системі ЕБ;
- контроль за поведінкою. критеріїв оцінювання ЕБ з врахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на їх зміну в аналітичному періоді;
- нагляд та контроль за виконанням намічених коригувань величини критерії оцінки ЕБ за умови прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо доцільності їх введення;
- контроль за дотримання термінів адаптації розроблених заходів щодо усунення виявлених загроз ЕБ та нагляд за їх впливом на поведінку критеріїв обраних для аналітичної оцінки.

Зазначений підхід сприятиме підвищенню якісного рівня проведення аналітичних процедур в системі аналітичної оцінки ЕБ та надасть можливість оцінити дієвість та вірність прийнятих управлінських рішень.

Наступним кроком має виступати встановлення рівня ЕБ підприємства на момент проведення аналітичної оцінки, що надасть можливість після завершення процедур адаптації намічених заходів встановити доцільність їх проведення та впливу на стан ЕБ.

Звернення до праць Г.В.Козаченко, Л.О. Птащенко, С.К. Рамазанов, Є. М. Рудніченко[5] та К. С. Зайченко та Н. І. Діма [6] показало, що незалежно від галузевої спрямованості, масштабів та форми власності стан ЕБ підприємства проходить кілька етапів: стійкий, нестійкий, критичний та кризовий. Кожен з етапів має свій набір сегментів, які дозволяють встановити рівень ЕБ [5,6]:

- стійкий стан ЕБ свідчить про те, що індикатори ЕБ перебувають у межах граничних значень, а ступінь використання наявного потенціалу підприємства близька до встановлених норм та стандартів;
- нестійкий стан ЕБ вказує на невідповідність хоч би одного з індикаторів ЕБ граничному значенню, а інші наблизилися до граничних значень. Разом з тим, необхідно звернути увагу на той факт, що не було втрачено технічні та технологічні можливості поліпшення умов та результатів виробництва за допомогою заходів запобіжного характеру;
- критичний стан ЕБ визначається в тому випадку коли має місце невідповідність більшості основних індикаторів ЕБ граничному значенню, з'являються ознаки незворотності спаду виробництва та часткової втрати потенціалу внаслідок зниження ресурсу технологічного обладнання та площ, скорочення персоналу;
- кризовий стан ЕБ свідчить про те, що порушуються всі бар'єри, що відокремлюють стійкий і критичний стан розвитку виробництва, а часткова втрата потенціалу стає неминуchoю і невідвратною, присутні ознаки банкрутства.

Використання зазначеної шкали визначення рівня ЕБ підприємства є необхідним так як забезпечує більш предметний підхід до встановлення змісту необхідних заходів зміцнення ЕБ, а також розкриває напрямок прийняття управлінських рішень.

Враховуючи результати проведених досліджень доцільно зробити ряд висновків. По – перше, аналітичні процедури в системі оцінки ЕБ сучасних підприємств мають одне з пріоритетних значень у формуванні стратегії майбутнього їх розвитку. По – друге, переосмислення та осучаснення змістовності системи аналітичних процедур ЕБ підприємства сприяє більш предметному розумінню послідовності дій експертів аналітиків підприємства . По – третє, для забезпечення дієвості та реалістичності аналітичної оцінки ЕБ доцільно в складних умовах функціонування підприємств застосовувати моніторинговий сегмент з обов’язковим встановленням завдань його адаптації. По – четверте, заключним етапом в системі аналітичної оцінки ЕБ підприємств має виступати чітко обґрунтований та визначений рівень ЕБ, що надасть можливість підприємству оцінити достатність розроблених заходів її зміцнення та встановити реалістичність дотримання встановлених меж ЕБ у майбутньому.

Література:

- 1.Зубко Т.Л. Економічна безпека підприємства: виклики ХХІ сторіччя: монографія. Київ : Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2021. 419 с.
- 2.Економічна безпека підприємництва в Україні: монографія / Г. В.Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва та ін. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с.
- 3.Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: монографія. Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2019. 503 с
- 4.Черевко О.В., Мігус І.П. Управління системою економічної безпеки суб’єктів господарювання: обліково – аналітичне забезпечення: монографія. Черкаси: Вид - во «ПП Чабаненко Ю. А.», 2019. 198 с.
- 5.Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія : в 3 т. Т. 3 / Г.В.Козаченко, Л.О. Птащенко, С.К. Рамазанов, Є. М. Рудніченко, та ін.; заг. ред. В.О. Онищенко та Г.В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 399 с.
- 6.Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.90

Гук В. В.,
*аспірант кафедри
міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнського національного
університету, м. Тернопіль*

ВІД ПЕРСОНАЛУ ДО ТАЛАНТІВ: ПАРАДИГМАЛЬНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Сучасні трансформаційні процеси в глобальній економіці зумовлюють фундаментальні зміни у підходах до управління людськими ресурсами підприємств. Перехід від індустріальної до постіндустріальної економіки, прискорення технологічних інновацій та глобалізація ринків праці актуалізують необхідність переосмислення традиційних концепцій кадрового менеджменту. Особливої гостроти набуває проблема трансформації парадигми управління від стандартизованого адміністрування персоналу до стратегічного управління талантами як ключовим фактором конкурентоспроможності організації.

Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників свідчить про еволюційний характер змін у сфері управління людськими ресурсами. Проте залишається недостатньо дослідженим питання сутнісних відмінностей між концепціями управління персоналом та управління талантами, а також механізмів здійснення парадигмального переходу в умовах сучасних українських підприємств. Існуючий дисбаланс між теоретичними напрацюваннями та практичною реалізацією менеджменту талантів зумовлює необхідність системного аналізу природи цих змін [1, с. 1630].

Трансформація управління людськими ресурсами від традиційного адміністрування персоналу до стратегічного управління талантами відображає фундаментальну зміну парадигми у розумінні ролі людини в організації. Історично управління персоналом базувалося на індустріальній логіці, де працівники розглядалися як стандартизовані виробничі одиниці, що виконують чітко визначені функції в межах ієрархічної структури. Натомість сучасна концепція управління талантами виходить з постіндустріальної реальності, де унікальні здібності, креативність та адаптивність окремих індивідів стають критичними факторами організаційного успіху. Парадигмальний зсув у підходах до управління людськими ресурсами зумовлений кількома взаємопов'язаними чинниками макроекономічного та організаційного характеру. Перехід до економіки знань радикально змінив природу праці, де рутинні операції дедалі більше автоматизуються, а цінність створюється через застосування спеціалізованих знань, аналітичних здібностей та інноваційного мислення. В таких умовах диференціація між середньостатистичним виконавцем і талановитим професіоналом стає не лінійною, а експоненціальною, оскільки видатний спеціаліст може створювати

в десятки разів більше цінності порівняно з посереднім працівником у тій самій ролі.

Концептуальна відмінність між управлінням персоналом і управлінням талантами полягає насамперед у філософії відношення до людини в організації. Управління персоналом трактує працівників як відносно гомогенну масу, де індивідуальні відмінності розглядаються як відхилення від стандарту, що потребують нівелювання через уніфіковані процедури та політики. Управління талантами, навпаки, визнає та активно культивує індивідуальну унікальність кожного працівника, розглядаючи різноманітність здібностей як стратегічний актив організації. Це передбачає перехід від егалітарного підходу до диференційованих стратегій розвитку та утримання найбільш цінних співробітників [2, с. 399].

Розвиваючи це протиставлення, важливо наголосити на трансформації фокусу управлінських практик. Традиційне управління персоналом зосереджувалося переважно на операційній ефективності виконання поточних завдань, тоді як управління талантами орієнтоване на стратегічну перспективу формування організаційних здібностей для майбутніх викликів. Якщо управління персоналом запитує "як максимізувати продуктивність наявної робочої сили?", то управління талантами формулює питання як "які унікальні здібності нам потрібні для реалізації стратегічного бачення, і як ми можемо їх залучити та розвинути".

Методологічно парадигмальний зсув проявляється у трансформації підходів до ідентифікації та оцінювання працівників. Управління персоналом традиційно базувалося на формальних кваліфікаційних характеристиках, таких як освіта, стаж роботи та дотримання посадових інструкцій. Управління талантами натомість фокусується на потенціалі розвитку, здатності до навчання, креативності та поведінкових компетенціях, які важко формалізувати та стандартизувати. Це вимагає більш складних та індивідуалізованих систем оцінювання, що враховують не лише поточну результативність, але й траєкторію професійного зростання та здатність адаптуватися до нових викликів. Критичним елементом нової парадигми є переосмислення відносин між організацією та працівником як партнерства замість субординації. В традиційній моделі управління персоналом домінувала транзакційна логіка обміну часу та зусиль працівника на фіксовану компенсацію від роботодавця. Сучасне управління талантами будується на основі взаємних інвестицій, де організація не просто купує робочу силу, але інвестує в розвиток людини, а працівник у відповідь віддає не лише час, але й креативність, лояльність та інноваційний потенціал. Така модель передбачає значно вищий рівень психологічного контракту між сторонами.

Організаційна практика управління талантами характеризується селективністю та стратегічною фокусованістю ресурсів. На відміну від егалітарного підходу управління персоналом, де однакові програми застосовуються до всіх категорій працівників, управління талантами передбачає диференційовані інвестиції залежно від стратегічної цінності

позиції та унікальності здібностей конкретного індивіда. Це породжує етичні дилеми та ризики демотивації тих співробітників, які не потрапляють до пулу талантів, що вимагає особливої уваги до комунікації та справедливості організаційних практик.

Цифрова трансформація є потужним каталізатором переходу до парадигми управління талантами, створюючи як нові можливості, так і додаткові виклики. Технології штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяють більш точно ідентифікувати потенційні таланти, прогнозувати траєкторії кар'єрного розвитку та персоналізувати програми навчання на основі індивідуальних характеристик. Водночас автоматизація рутинних завдань підвищує планку вимог до працівників, роблячи критично важливими саме ті унікальні людські здібності, які важко реплікувати технологічно.

Особливого значення в контексті управління талантами набуває концепція ціннісної пропозиції роботодавця, яка передбачає формування комплексної пропозиції організації для найбільш затребуваних професіоналів. На відміну від традиційного пакету компенсацій та пільг, сучасна ціннісна пропозиція включає можливості професійного розвитку, автономію у прийнятті рішень, доступ до передових технологій та проектів, культуру інновацій та соціальний вплив організації. Для талановитих професіоналів ці нематеріальні аспекти часто є більш важливими за фінансову винагороду [3, с. 82].

Трансформація підходів до управління людськими ресурсами також відображається в еволюції організаційних структур від традиційних ієрархічних систем до більш гнучких мережеских конфігурацій. Управління талантами природно узгоджується з проектно-орієнтованими та матричними структурами, де таланти можуть бути динамічно перерозподілені між різними ініціативами залежно від їхніх унікальних здібностей та інтересів. Це контрастує з жорсткими функціональними структурами, характерними для традиційного управління персоналом, де працівники закріплені за фіксованими позиціями. Критичним викликом у впровадженні парадигми управління талантами є ризик фрагментації організаційної культури. Коли організація створює окремий клас "зіркових" працівників з привілейованими умовами та можливостями, це може породжувати почуття несправедливості серед інших співробітників та підривати колективну ідентичність. Успішні організації вирішують цю дилему через прозорість критеріїв ідентифікації талантів, створення множинних траєкторій визнання та досягнень, та культивування цінностей, де кожен має шанс проявити себе.

Глобалізація ринків праці додатково ускладнює управління талантами, оскільки конкуренція за найкращих професіоналів виходить за національні кордони. Організації змушені не лише конкурувати з прямими конкурентами в своїй галузі, але й з технологічними гігантами, стартапами та міжнародними корпораціями за обмежений пул видатних фахівців. Це вимагає більш витонченої стратегії формування бренду роботодавця, де організація створює привабливий образ для цільових груп талантів. Важливим аспектом нової

парадигми є визнання динамічної природи талантів та необхідності їх постійного розвитку. На відміну від статичного погляду на працівника як носія фіксованого набору компетенцій, управління талантами базується на концепції гнучкості у навчанні – здатності швидко освоювати нові знання та адаптуватися до змінних умов. Це робить системи безперервного навчання та розвитку не периферійною функцією, а центральним елементом стратегії управління талантами.

Необхідно зауважити, що ефективна реалізація парадигми управління талантами вимагає дотримання фундаментальних принципів, які враховують специфіку сучасного бізнес-середовища та відображають еволюцію організаційних практик. На основі аналізу кращих практик провідних компаній та теоретичних напрацювань можна виділити ключові принципи управління талантами в контексті сучасних бізнес-тенденцій [4, с. 675].

Принцип стратегічної узгодженості. Управління талантами має бути тісно інтегроване з бізнес-стратегією організації та орієнтоване на передбачення майбутніх потреб, а не лише реагування на поточні вакансії. Це передбачає систематичне прогнозування змін у зовнішньому середовищі, ідентифікацію критичних компетенцій для реалізації стратегічних цілей та превентивне формування пулу талантів із необхідними здібностями. Організації мають розробляти довгострокові карти талантів, що визначають, які унікальні здібності будуть потрібні для досягнення конкурентних переваг у майбутньому, та створювати відповідні траєкторії їх розвитку чи залучення.

Принцип персоналізованого підходу. Визнаючи унікальність кожного таланту, організації мають відмовитися від стандартизованих програм розвитку на користь персоналізованих траєкторій, що враховують індивідуальні сильні сторони, стиль навчання, кар'єрні амбіції та життєві пріоритети працівника. Це включає створення гнучких систем розвитку, де кожен талант має доступ до індивідуального плану кар'єрного зростання, персонального наставника та можливості обирати проекти відповідно до власних інтересів. Сучасні технології дозволяють використовувати аналітику даних для формування індивідуальних рекомендацій щодо навчання та розвитку, що максимізує ефективність інвестицій у кожного працівника.

Принцип цілісного розвитку. Управління талантами виходить за межі професійних компетенцій та охоплює розвиток особистості в цілому, включаючи емоційний інтелект, лідерські якості, здоров'я та благополуччя. Організації мають створювати комплексні програми підтримки, що забезпечують не лише професійне зростання, але й особистісний розвиток талантів через менторство, коучинг, програми благополуччя та можливості для реалізації соціально значущих ініціатив. Визнання того, що талант є цілісною особистістю з різноманітними потребами та прагненнями, дозволяє формувати глибшу емоційну прив'язаність до організації та підвищує стійкість працівників до професійного вигорання.

Принцип прозорості. Системи управління талантами мають базуватися на чітких, зрозумілих та об'єктивних критеріях ідентифікації, оцінювання та

просування талантів, що забезпечує справедливість та мотивує всіх працівників прагнути до високих досягнень. Організації повинні забезпечувати прозорість у визначенні того, що саме робить працівника талантом, які можливості доступні для різних категорій співробітників, та яким чином приймаються рішення про кар'єрне просування. Це передбачає регулярний зворотний зв'язок, відкриті обговорення критеріїв оцінювання та створення множинних шляхів для визнання внеску різних типів талантів, що мінімізує ризики демотивації та сприйняття несправедливості.

Принцип екосистемного мислення. Сучасне управління талантами виходить за межі традиційних кордонів організації та розглядає таланти як частину ширшої екосистеми, що включає фрілансерів, консультантів, партнерів та alumni-мережі колишніх співробітників. Організації мають формувати гнучкі моделі залучення талантів, які дозволяють доступ до необхідних компетенцій через різноманітні форми співпраці – від традиційного найму до проектної роботи, стажувань та стратегічного партнерства з освітніми закладами. Така відкритість розширює пул доступних талантів, підвищує організаційну адаптивність та дозволяє масштабувати команди відповідно до змінних потреб без постійного збільшення штату, що особливо важливо в умовах швидких ринкових змін та невизначеності.

Отже, підсумовуючи викладене вище, можна стверджувати, що трансформація від управління персоналом до управління талантами є фундаментальною парадигмальною зміною, яка відображає перехід від індустріальної логіки стандартизації працівників до постіндустріального визнання унікальності та стратегічної цінності індивідуальних здібностей. Домінуючою характеристикою нової парадигми є диференційований підхід до інвестування в людський капітал, де організації зосереджують ресурси на розвитку найбільш успішних талантів замість розподілу однакових програм для всіх категорій працівників. При цьому парадигмальний зсув у підходах до управління людськими ресурсами створює як значні можливості для підвищення конкурентоспроможності організацій, так і етичні виклики, пов'язані із забезпеченням справедливості та запобіганням фрагментації організаційної культури внаслідок селективних практик.

Література:

1. Aljbour, A., Ali, M., & French, E. Talent management practices and the influence of their use on employee outcomes via perceived career growth. *Employee Relations*. 2024. № 46(8). P. 1625-1647. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0245>.
2. Caligiuri, P.M., Collings, D.G., De Cieri, H., & Lazarova, M.B. Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2024. № 11. P. 393-421. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>.

3. Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*. 2023. № 63(1). P. 73-93. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22192>.

4. Vardi, S., & Collings, D.G. What's in a name? Talent: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*. 2023. № 33(3). P. 660-682. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>.

Гук О. В.,

к.еон.н., доцент,

*доцент кафедри менеджменту підприємств
КПІ ім. Ігоря Сікорського, м. Київ*

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Якісні параметри зайнятості населення є одним із ключових соціально-економічних питань і водночас виступають основним показником результативності державної соціально-економічної політики. В сучасних умовах в Україні проблема ринку праці відіграє важливу роль, оскільки рівень зайнятості безпосередньо впливає на добробут громадян, соціальну стабільність і перспективи економічного зростання. Крім того рівень і структура зайнятості безпосередньо впливають на стабільність економіки та обороноздатність держави.

Для отримання узагальненої характеристики наймасовіших та доступних для кількісного аналізу аспектів проблем зайнятості соціологічною службою Центру Разумкова в червні 2024 році було проведено загальнонаціональне соціологічне опитування. В опитуванні взяли участь 2 016 респондентів віком від 18 років. Метою даного опитування було з'ясування думки громадян України, їхніх оцінок і ставлення щодо: загальної ситуації на ринку праці та в сфері зайнятості, шляхів подолання кризових явищ у сфері зайнятості, необхідності стимулювання повернення трудових мігрантів та можливостей залучення іноземних працівників.

Стан ринку праці сьогодні викликає серйозне занепокоєння та потребує перегляду підходів до післявоєнного відновлення. Розглянемо ситуацію на ринку праці за період 2024-2025 рр. (таблиця 1) [1].

Таблиця 1 –

Ситуація на ринку праці України, 2024–2025 рр.

Показник / Сектор	Дані / зміни
Підприємства з труднощами підбору персоналу	63% (найбільше відчують нестачу кваліфікованих кадрів)
Державне управління та оборона	Зростання зайнятості на 2,6 млн. осіб (23,8% усіх зайнятих)
Промислові галузі (гірничодобувна,	Скорочення зайнятості на 37%

переробна)	
Соціальна сфера (освіта, охорона здоров'я)	Скорочення зайнятості на 11%
Загальна тенденція	Зниження економічної продуктивності, дисбаланс у структурі зайнятості

Джерело: сформовано на основі [1]

У 2024 році 63% підприємств постали перед проблемою нестачі кадрів, особливо кваліфікованих. Зростання зайнятості спостерігалось лише у державному управлінні та обороні (2,6 млн осіб, 23,8%), що зумовлено мобілізацією, тоді як у промисловості та соціальній сфері вона скоротилася на 37% і 11% відповідно. Це призвело до падіння продуктивності економіки. У 2025 році заплановано заходи щодо посилення соціального захисту, підтримки ветеранів і вразливих груп, перегляду пенсійної системи, оновлення трудового законодавства й упровадження європейських соціально-економічних стандартів.

Для подолання сучасних викликів ринку праці необхідний системний підхід, орієнтований не лише на відновлення кількості робочих місць, а й на підвищення їхньої продуктивності. Важливим завданням є створення умов, за яких працівники будуть мотивовані залишатися в Україні та розвивати власний потенціал. Одночасно держава повинна забезпечувати ефективну систему соціального захисту, щоб підтримати найбільш уразливі категорії населення та зменшити соціальну напругу [1].

У 2025 році планується реалізація комплексу ключових змін, які мають сформувати нову якість ринку праці:

- впровадження **гендерного бюджетування**, що сприятиме рівним можливостям для чоловіків і жінок;
- запровадження **єдиної базової схеми соціальної допомоги** замість розрізнених пільг, що підвищить прозорість і доступність системи;
- **реформа спеціальних пенсій**, спрямована на справедливість і фінансову збалансованість;
- **розширення програм підтримки зайнятості людей з інвалідністю**, що посилить інклюзивність ринку праці;
- **оновлення Трудового кодексу**, яке відповідатиме сучасним реаліям і європейським стандартам;
- розвиток політики **деінституалізації** та надання **інклюзивних послуг**, що дозволить створити більш гнучке та справедливе середовище для всіх категорій працівників.

Отже, ринок праці України перебуває під значним тиском воєнних, економічних і соціальних факторів, що зумовлює кадровий дефіцит та падіння продуктивності. Пропоновані зміни здатні не лише стабілізувати ситуацію, а й створити основу для довгострокового розвитку. Вони спрямовані на підвищення соціальної справедливості, інклюзивності та ефективності ринку праці. Успішна реалізація цих заходів наблизить Україну до стандартів ЄС і зміцнить її економічну стійкість у післявоєнний період.

Література:

1. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. Аналітична доповідь Центру Разумкова. Київ. 2024. 229 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>.

Гуленко К. І.,
здобувач вищої освіти
Навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець – Подільський
Науковий керівник:
Мальцев В. В.,
викладач кафедри протидії кіберзлочинності
Навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець – Подільський

КІБЕРЗАГРОЗИ ДЛЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: МЕТОДИ OSINT - АНАЛІЗУ ТА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

Сьогодні інтереси національної політики орієнтовані на розвиток цифрової економіки, спрямованої на реалізацію та підтримку забезпечення розвитку пріоритетних напрямів розвитку країни. Це підтверджується впровадженням концепції відкритих даних в Україні. Так, в умовах розвитку сучасної цифрової економіки важливим є підтримка соціально-економічної безпеки на всіх рівнях. В цифровій економіці впровадження нових підходів є нагальною потребою, бо традиційні системи, стратегії, методи і стилі управління є вже застарілими для ефективного управління. Цифрова економіка передбачає широке впровадження та застосування інтелектуальної власності, де одним з основних ресурсів досягнення конкурентних переваг є людські знання і навички, що обумовлює пряму залежність між економічною безпекою і системою управління трудовими ресурсами підприємств.

Мета й завдання дослідження. Метою роботи є виявлення, класифікація, оцінка впливу кіберзагроз для економіки України; надання рекомендацій стосовного ефективного менеджменту кібер-загроз на різних рівнях.

Цифрова економіка – це сукупність економічних відносин, що базуються на використанні цифрових технологій для створення, обміну, зберігання та споживання товарів і послуг. Зі стрімкою цифровізацією традиційних секторів економіки зростає роль інформаційних технологій – «великих даних», хмарних сервісів, Інтернету речей, штучного інтелекту тощо [1]. При цьому кібербезпека стає невід'ємним компонентом цифрової економіки, оскільки від надійного захисту даних та систем залежить довіра

користувачів і стабільність бізнесу. З одного боку, цифрові технології забезпечують нові можливості для розвитку економіки, а з іншого – підвищують вразливість бізнес-структур до злочинних кіберінцидентів. Тому ідентифікація та протидія кіберзагрозам – ключові завдання для економічних суб'єктів. Розвідка з відкритих джерел (OSINT) здобуває у цьому контексті важливого значення, бо вона дозволяє виявляти потенційні загрози та уразливості ще до того, як їх використають [1].

Кіберзагрози охоплюють широкий спектр атак, спрямованих на порушення роботи цифрових сервісів та інфраструктуру, компрометацію даних та підрив довіри користувачів. Зокрема, ми можемо взяти до прикладу інформаційну війну між Україною та стороною агресора. Кожен день, з початку 2025 року фіксується по 15 кібератак на цифрову безпеку України, що в свою чергу підриває економіку інформаційну безпеку країни. Сьогодні захист персональних даних у сфері цифрової економіки є дуже важливим, і саме підвищення рівня кібербезпеки є основою для сталого розвитку цифрової економіки. Відповідно до Закону України “Про основні засади забезпечення кібербезпеки України” [2]

Серед найпоширеніших типів загроз у цифровій економіці ми можемо зазначити – шкідливе ПЗ і віруси, програмне забезпечення-вимагач (ransomware), фішинг та соціальна інженерія, атаки типу DDoS, цілеспрямовані атаки (APT), внутрішні загрози (від зловмисних інсайдерів), атаки на ланцюги постачання та оновлення софту, а також маніпуляція інформацією (дезінформація, фейки). ENISA (*European Union Agency for Network and Information Security*) виділяє зокрема такі основні кіберзагрози: атаки на доступність сервісів (DDoS), програм-вимагачів (ransomware), атаки проти даних (витоки чи модифікація даних), класичне шкідливе ПЗ, соціальну інженерію (зокрема фішинг), інформаційну маніпуляцію та атак на ланцюги постачання [3].

- Шкідливе програмне забезпечення (Malware), в тому числі віруси, трояни, криптомайнери тощо, може викрадати дані, шифрувати файли або перетворювати ресурси системи на «ботнет». Так, Cryptojacker (майнери) використовують машини жертви для нелегального видобутку криптовалют, а Trojan-банкінги викрадають банківські дані. Особливо небезпечні руйнівні віруси на кшталт NotPetya, які знищують дані без можливості відновлення.

- Програмне забезпечення-вимагач (Ransomware) спеціально шифрує критичні дані та вимагає викуп за ключ дешифрування. На його долю припадає чимало інцидентів у секторі фінансових і державних послуг (за останні роки були уражені великі фінкомпанії та муніципалітети). Збільшення вразливостей у програмному забезпеченні призведе до зростання груп розробників-вимагачів.

- Фішинг та соціальна інженерія – від надсилання шахрайських листів чи повідомлень, що імітують офіційні сервіси, до складніших методів (кейлогери, дзвінки). У 2023–2024 роках помічено різке зростання фішингових кампаній, зокрема з використанням викрадених облікових даних і ШІ для

персоналізації. Фішингові атаки стають дедалі цілеспрямованішими – їхня мета часто становлять фінансові установи, а канали – електронна пошта та соціальні мережі.

- DoS/DDoS-атаки (атаки на відмову в обслуговуванні) спрямовані на перевантаження ресурсів системи запитами. Масштабні DDoS-атаки можуть зупинити роботу банківських та державних сайтів, медиасистем, транспортної інфраструктури тощо. За оцінками, в 2024 році може бути зафіксовано близько 2 мільйонів великих DDoS-атак, що суттєво загрожує стабільності цифрової економіки.

- APT-атаки (Advanced Persistent Threats) – складні, багаторівневі кампанії кібершпигунства та саботажу, що проводяться організовано. Ці атаки часто мають на меті критичну інфраструктуру (фінанси, енергетику, промисловість) і використовують кастомні експлойти. Відомі приклади – складні кібератаки на енергосистеми та держуслуги.

- Атаки на ланцюги постачання – злочинці заражають софт або апаратні продукти на етапі розробки чи оновлення (як у випадку атаки SolarWinds чи Kaseya), що уражає сотні кінцевих організацій. ENISA виділяє ці атаки як особливо небезпечний тренд, оскільки порушують довіру до цифрових продуктів.

- Інсайдерські загрози – коли довірені співробітники (чи колишні працівники) навмисне або ненавмисно викривають конфіденційні дані чи створюють уразливості. Наприклад, випадки, коли працівники зберігають доступ до внутрішніх систем і згодом використовують їх для несанкціонованого доступу.

OSINT або розвідка з відкритих джерел — це розвідка, яка здійснюється шляхом збору, обробки та передачі інформації з загальнодоступних джерел цільовому одержувачу з метою вирішення певних завдань розвідки. Це важлива дисципліна розвідки, яка повинна бути включена в цикл розвідки, щоб керівники, які ухвалюють рішення та розробляють політику, були повністю поінформовані. Використання та розповсюдження перевіреної інформації з відкритих джерел дає можливість вільного обміну, оскільки при вилученні не використовувалися секретні методи [4]. Яскравим прикладом є те, що аналітики регулярно сканують спеціалізовані форуми, даркнет-ринки, GitHub, Paste-сайти тощо – щоб виявити обговорення нульових днів, продаж облікових даних або код шкідливого ПЗ. Завдяки цьому можна дізнаватися про атаки в реальному часі чи навіть раніше. Крім того, OSINT дозволяє аналізувати тактики та інструменти ворога: виявляти шаблони атак, інфраструктуру командно-контрольних серверів, нові шкідливі домени. Аналітики застосовують OSINT для збору даних про актуальні техніки атак і інструменти зловмисників. У результаті організації отримують широке бачення «ландшафту загроз» і можуть рівняти свої оборонні заходи до останніх викликів [4].

В Україні з 2014 р. робляться спроби використовувати OSINT у військових операціях, але застосування цього інструменту в державному

управлінні та політиці захисту національних інтересів досі перебувають на стадії наукового пошуку [4].

Методи OSINT, які часто використовують для виявлення та запобігання кібератак на цифрову економіку та інформаційну безпеку:

- Lamrue - це комерційне програмне забезпечення, орієнтоване на OSINT, що надає потужні інструменти для перевірки контрагентів, аналізу кіберзагроз, розслідування злочинів та фінансової аналітики. Програма вирізняється інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом і можливістю швидкого встановлення на комп'ютер одним кліком або запуску онлайн без зайвих труднощів [5].

- SpiderFoot – автоматизована платформа, яка інтегрується з великою кількістю відкритих джерел та API. Вона може збирати інформацію про мережеві адреси, облікові дані, поштові адреси, домени й навіть публічні ключі криптовалют організації. Такі інструменти дозволяють оперативно формувати цілісну картину загроз за вказаними індикаторами.

- Shodan – «пошукова система» для Інтернету речей. Вона індексує всі пристрої (сервери, роутери, IP-камери тощо), доступні в Інтернеті, та їх відкриті порти і сервіси. За допомогою Shodan можна швидко дізнатися, які пристрої вашої компанії індексуються в мережі й чи мають вони відомі вразливості. Наприклад, знайдені відкриті порти або застарілий софт можна своєчасно закрити чи оновити. Shodan також дозволяє сортувати результати за протоколом, портом, регіоном, ОС тощо.

- Aircrack-ng – це потужний і багатофункціональний інструмент, який широко використовується фахівцями з цифрової безпеки для перевірки захищеності бездротових мереж. Він дозволяє здійснювати моніторинг мереж, збирати пакети, аналізувати кадри, а також отримувати WEP IV та інформацію про розташування точок доступу за підтримки GPS. Інструмент також виконує тести на проникнення в мережі та оцінює їхню стійкість за допомогою атак із введенням маркерів, створенням фальшивих точок доступу чи використанням та повторення даних. Крім того, він здатний підбирати паролі як для протоколу WEP, так і для WPA PSK (версії WPA 1 і 2). Завдяки цьому Aircrack-ng стає незамінним рішенням для виявлення потенційних вразливостей в мережах до виникнення загроз. Головною перевагою даного інструмента є його універсальність. Хоча спочатку він був розроблений під Linux, його адаптовано і для інших операційних систем, таких як Windows, macOS та FreeBSD. Додатково інтерфейс командного рядка (CLI) відкриває можливість тонкого налаштування функціоналу. Це ідеально підходить для досвідчених користувачів, які можуть [5].

- Intelligence X – архівна платформа, яка зберігає історичні копії веб-сторінок, зламані бази даних, документи з даркнету, витoki інформації. Через неї можна шукати конфіденційні дані (email, фінансові записи тощо), що вже були оприлюднені. Це допомагає виявляти випадки витоків даних або відновлювати видалену інформацію.

- HaveIBeenPwned – онлайн-сервіс для перевірки, чи не зламували конфіденційну інформацію. Користувачі можуть ввести email і дізнатися, чи він фігурує у великих злиттях паролів та даних користувачів. Це корисно для швидкого контролю безпеки облікових записів співробітників.

На основі даних, отриманих із відкритих джерел, можна ефективно знижувати ризики у цифровій економіці. По-перше, OSINT є основою для проактивного кіберрозвідки. Регулярний збір інформації з публічних джерел про нові уразливості, загрози чи групи зловмисників дозволяє своєчасно оцінити ризики та підготувати контрзаходи. По-друге, OSINT допомагає формувати індикатори компрометації та керувати їх обробкою. По-третє, на рівні організаційного управління OSINT-розвідка про контрагентів і партнерах суттєво посилює безпеку. Інформація про недобросовісних постачальників, які не дотримуються стандартів безпеки, дозволяє уникнути шкідливих контрактів [6].

Отже цифрова економіка відкриває масштабні можливості для розвитку бізнесу та суспільства, проте одночасно породжує уразливості, що вимагають підвищеної кіберобізнаності. Кіберзагрози стають все витонченішими – від хакерських атак до складних кампаній дезінформації. У таких умовах OSINT слугує невід’ємним інструментом кібербезпеки: він розширює видимість екосистеми загроз і дає змогу оперативно реагувати на нові ризики. Застосування методів розвідки з відкритих джерел дозволяє своєчасно виявляти уразливі місця (наприклад, незашифровані системи або викрадені облікові дані) і впроваджувати ефективні контрзаходи.

Література:

1. Hwang, Y. W., Lee, I. Y., Kim, H., Lee, H., & Kim, D. (2022). CURRENT STATUS AND SECURITY TREND OF OSINT. WIRELESS COMMUNICATIONS AND MOBILE COMPUTING, 2022(1), 1290129. (дата звернення 07.10.2025).

2. Закон України Про основні засади забезпечення кібербезпеки України]. 2018. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>. (дата звернення 07.10.2025).

3. THE ENISA THREAT LANDSCAPE (ETL) REPORT <https://www.enisa.europa.eu/topics/cyber-threats/threat-landscape> (дата звернення 07.10.2025).

4. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ OSINT ПРИ РОСЗСЛІДУВАНІ КІБЕРІНЦИДЕНТІВ https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36799/1/Dyplom_Servantiuk_M_M_2021.pdf (дата звернення 07.10.2025).

5. ІНСТРУМЕНТИ OSINT: ФІКСАЦІЯ ВОЄНИХ ЗЛОЧИНІВ В УКРАЇНІ <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/136.pdf> (дата звернення 07.10.2025).

6. OSINT-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАГРОЗА КІБЕРБЕЗПЕЦІ ДЕРЖАВИ
<https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/749> (дата звернення 07.10.2025).

Денисенко М. П.,
*д.екон.н., професор,
професор кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнського державного університету
імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький*

Бреус С. В.,
*д.екон.н., професор,
професор кафедри менеджменту та логістики
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

Левченко О. М.,
*д.екон.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнського державного університету
імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький*

Притула Є. М.,
*аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

Балимов О. С.,
*аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

КІБЕРБЕЗПЕКА БУДІВЕЛЬНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЯК ІМПЕРАТИВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ: ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКОСТЮ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ НА РИНКУ ЖИТЛА

В умовах глобальної діджиталізації та воєнних загроз економічна безпека держави критично залежить від стійкості інформаційних систем ключових секторів. Будівельна сфера, як локомотив відновлення та важливий реципієнт інвестицій, всебічно інтегрує цифрові технології (ВІМ, електронні реєстри, хмарні платформи управління проектами). Ця цифрова трансформація генерує колосальні обсяги даних, які, будучи компрометованими, можуть стати джерелом системних економічних ризиків.

У цифрову епоху концепт економічної безпеки розширюється, включає захист нематеріальних, але критично важливих активів та забезпечення стійкості економіки до кіберзагроз. Основними його складовими є такі:

- перехід до захисту інформаційних активів – найбільша економічна цінність переміщується з фізичних ресурсів у дані (фінансові транзакції, комерційна таємниця, технологічні розробки, державні реєстри).

Компрометація, знищення чи маніпуляція цими даними завдає прямих економічних збитків;

- нові загрози – виникають системні ризики, пов'язані з технологічною залежністю (наприклад, від імпортного ПЗ або хмарних сервісів) та цілеспрямованими кібератаками на критичну інфраструктуру (енергетика, фінанси, транспорт), що може призвести до паралічу економіки;

- кіберсуверенітет – досягнення економічної незалежності стає неможливим без забезпечення кіберсуверенітету – здатності держави контролювати свій кіберпростір, захищати національні дані та розробляти власні цифрові технології.

Будівельна сфера та фінансовий лізинг є драйверами економічного зростання й особливого значення набуває взаємозв'язок між надійністю будівельних інформаційних систем та фінансовим лізингом на ринку житла. Лізинг виступає критичним інструментом забезпечення соціальної стабільності та швидкого покриття потреб у житлі (зокрема для ВПО та військовослужбовців). Однак, його ефективність та довіра до нього прямо залежать від:

- цілісності даних про активи, адже несанкціонована зміна технічних характеристик об'єкта (BIM-моделі, дані про якість будівництва), які використовуються для оцінки лізингового майна, підриває фінансову стійкість лізингодавця та інвестора;

- захисту транзакцій та права власності – кібератаки на платформи реєстрації лізингових угод та фінансових платежів можуть призвести до масштабного шахрайства, незаконного відчуження майна та, як наслідок, дестабілізації фінансового ринку.

Таким чином, кібербезпека будівельних інформаційних систем є інституційним імперативом для забезпечення надійності, прозорості та легітимності фінансового лізингу, перетворюючи його з ризикованого інструменту на гаранта соціально-економічної стійкості та має вирішальне значення для економічної безпеки держави, особливо в контексті фінансового лізингу на ринку житла. У міру поширення цифрових технологій ризики, пов'язані з кіберзагрозами, зростають, що вимагає надійних інституційних рамок для захисту цих систем. Кібербезпека як невід'ємною складовою підтримки економічної стабільності, оскільки кібератаки можуть призвести до значних фінансових втрат та репутаційної шкоди організаціям [1].

Будівельний сектор, який сильно залежить від інформаційних систем, стикається з унікальними загрозами, які можуть порушити операції та фінансові операції [2].

Інформаційні технології покращують процеси прийняття рішень в будівельних організаціях, але вони також вводять вразливості, які можуть бути використані кіберзлочинними [2].

Інтеграція передових заходів кібербезпеки має важливе значення для захисту конфіденційних даних та забезпечення безперервності ділових операцій у будівельній індустрії [3].

Проте відсутність комплексного інституційного забезпечення кіберстійкості, яке б охоплювало специфіку будівельних даних та лізингових операцій, не сприяє у повній мірі визначенню критичних кіберризиків на етапах проєктування, будівництва та експлуатації об'єктів [4-5], що фінансуються через лізинг;

- розробленню адекватної регуляторно-правової бази та технічних стандартів (зокрема у сфері захисту Smart Contracts та електронних реєстрів);

- формуванню моделі інституційної взаємодії між державними регуляторами (Мінцифри, Держбуд), фінансовими установами та забудовниками для створення єдиного, кіберзахищеного простору будівельної діяльності та лізингового фінансування.

Кібербезпека у цифрову епоху перестає бути лише технічною підсистемою інформаційної безпеки, перетворюючись на наскрізний (інтеграційний) елемент усієї структури національної економічної безпеки. Ефективні інституційні рамки необхідні для вирішення проблем, пов'язаних з кіберзагрозами, включаючи регуляторний нагляд та інвестиції в інфраструктуру кібербезпеки. Посилення міжнародного співробітництва у сфері фінансового регулювання та посилення державного контролю над фінансовими установами може підвищити стійкість ринку житла до кіберзагроз [6].

Збалансування заходів безпеки з необхідністю економічного зростання залишається критичною проблемою для держави й потребує детального врахування впливу чинників як на макрорівні, так і на мікрорівні й розроблення та подальша реалізація адекватних сучасним умовам заходів, основними з яких є такі:

1. Технологічна інтеграція. Впровадження передових технологій, таких як інформаційне моделювання будівель (BIM), Інтернет речей (IoT) та цифрові близнюки покращує координацію та ефективність проєктів [7].

2. Активізація співробітництва зі стейкхолдерами. Покращена комунікація та співпраця між зацікавленими сторонами через цифрові платформи сприяють прозорості та залученості, які мають вирішальне значення для успішної реалізації проєктів.

3. Навчання та розвиток персоналу. Усунення дефіциту навичок за допомогою цілеспрямованих навчальних програм сприяє підвищенню ефективності праці персоналу з використанням цифрових інструментів.

4. Управління даними. Ефективні методи управління даними є життєво важливими для оптимізації робочих процесів та забезпечення якості даних, що безпосередньо впливає на результативність проєктів [9].

5. Управління змінами. Впровадження стратегій управління опором змінам на рівні персоналу може сприяти більш плавному переходу до цифрової практики [9].

6. Розроблення протоколів безпеки – посилені заходи безпеки, що підтримуються цифровими технологіями, допомагають контролювати дотримання та зменшити кількість нещасних випадків на робочому місці [10].

Однак, незважаючи на актуальність таких заходів для успішної цифровізації, такі проблеми, як високі початкові витрати та загрози кібербезпеки, залишаються значними бар'єрами, які необхідно вирішити для повної реалізації потенціалу цифрової трансформації в будівництві.

У цифрову епоху кібербезпека інформаційних активів стає не просто допоміжною функцією, а фундаментальним, наріжним каменем національної економічної безпеки. Без забезпечення кіберстійкості критичних економічних систем неможливо говорити про економічну незалежність, стабільність та здатність держави до ефективного функціонування та відновлення.

З урахуванням зазначеного можна констатувати, що необхідність та подальше розроблення теоретико-методичних засад інституційного забезпечення кібербезпеки будівельних інформаційних систем для підвищення стійкості фінансового лізингу та зміцнення економічної безпеки держави є важливим [11-12], однак доцільно також враховувати потенціал регулювання, задля стимулювання інноваційного розвитку підприємств будівельного сектору та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку житла.

Література:

1. Семененко Ю. Кібербезпека та її значення для економічної стабільності. *Naukovi Perspektivi*. 2024. № 5(47). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-983-996](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-983-996).
2. Фісуненко П. А., Пісклов О. В. Роль інформаційних технологій у забезпеченні економічної безпеки проєктно-орієнтованої будівельної організації. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-18>.
3. Блинков В. Кібербезпека як ключовий елемент економічної безпеки в ІТ-секторі. *Problemi Sučasnih Transformacij. Seriâ: Ekonomika Ta Upravlinnâ*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-03-01>.
4. Denysenko M., Breus S., Levchenko O., Prytula Ye., Balymov O. Paradigmatic aspects of modern management: the development of the rental housing market in the perspective of the impact on it of the process of digitalization of the construction sector. *Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism: collective monograph / Zhygalo I., Kopets H. etc.* International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2024. 323 p. pp. 18-25. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3>.
5. Denysenko M., Breus S., Balymov O., Prytula Ye. Determinants of the development of the rental housing market in the perspective of the formation of the mechanism of digitalization of the construction sector. *Digital skills in a digital society: requirements and challenges*. Монографія. Естонія. 2024. URL: <https://mono.scnchub.com/index.php/book>.
6. Гапеева О., Почтамцев О. М. Інституціоналізація фінансових факторів національної економічної безпеки в умовах сучасних викликів. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-12>.
7. Anarene C. B., Saha S., Davies P., Kamrul H. Innovating Building Refurbishments: Embracing Global Digital Transformation for Today's Construction

Industry. International Journal of Scientific Research and Management. 2024. DOI: <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i11.cs01>.

8. Khoo T. J. K., Wang J., Esa M., Sun H. Factors Affecting the Implementation of the Digital Twins in the Construction Industry: An Interpretive Structural Modelling Analysis. *Journal of Advanced Research in Applied Sciences and Engineering Technology*. 2024. № 53(2). P. 263–282. DOI: <https://doi.org/10.37934/araset.53.2.263282>.

9. Aguilera Benito P., Piña Ramírez, C. Digital Horizons in Construction: A Comprehensive System for Excellence in Project Management. *Buildings*. 2024. 14(7), 2228. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14072228>

10. Berawi M. A., Miraj P., Sari M. Advancing Construction Practices: Innovations, Efficiency, and Safety in The Digital Era. *CSID Journal of Infrastructure Development*. 2024. № 7(2). P. 225–227. DOI: <https://doi.org/10.7454/jid.v7.i2.1162>.

11. Denysenko M., Breus S., Balymov O., Prytula Y. Determinants of Rental Housing Market Growth Amid Construction Sector Digitalization. Digital Transformation and IT Implementation: Driving Sustainable Development Across Nations: Monograph, In Z. Zhyvko (Eds.), Scientific Center of Innovative Research. Estonia. 2025. 248 p. pp. 86-107. DOI: <https://doi.org/10.36690/DTIT-86-107>

12. Denysenko M., Breus S., Levchenko O., Prytula Ye., Balymov O. Strategic management: from the digitalization of the construction industry to the development of the housing market under the terms of financial leasing. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. Issue 3(19). P. 78-90. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-78-90>

Джус А. Р.,
курсантка групи ННІ 3-23-304
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Вінниця
Головко О. В.,
к.іст.н., доцент,
доцент кафедри соціальних та економічних дисциплін
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Вінниця

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРАКТИКИ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ВІЙНИ: ДОСВІД СТОЇЦИЗМУ

На сьогоднішній день, українське суспільство перебуває у постійному стані виснаження під впливом тривоги, стресу та страху за власне життя й майбутнє. У науковому та психологічному полях існує багато різних методів подолання стресу та повернення до ресурсного стану для осіб, які зтикаються з соціальними та поведінковими змінам наслідків війни. Нажаль, лише

невелика кількість людей звертається до філософських принципів, які вдало допомагають впоратися з важкими психологічними та соматичними станами під час війни.

Філософія має величезний спектр різноманітних течій та напрямів, але сьогодні ми проаналізуємо досвід стоїків. Оксфордський словник визначає стоїцизм як філософську доктрину, що виникла в Давній Греції й навчає зберігати емоційну стійкість, приймати події такими, якими вони є, та знаходити свободу через самоконтроль і силу розуму. У ширшому значенні цей словник трактує стоїцизм як здатність людини мужньо та спокійно переносити труднощі, не піддаючись пристрастям чи відчаю [1]. Подібного змісту наближається й Кембріджський словник, підкреслюючи, що стоїцизм – це вміння залишатися врівноваженим перед обличчям стресу й негараздів, не демонструючи надмірних емоцій назовні [1].

Стоїчні чесноти складають центральну і невід’ємну частину етичної системи, оскільки вони розуміються як знання про добро і зло та як єдиний справжній «благий стан» для людини. Стоїки виділяють чотири кардинальні чесноти — **мудрість, справедливість, мужність і стриманість** - і підкреслюють, що це не просто окремі якості, а взаємопов’язані прояви однієї досконалої моральної душі. Мудрість у стоїчному розумінні означає знання того, що справді добре або погано, й уміння діяти відповідно. Тобто це практичне знання, яке формує правильні судження. Справедливість розглядається як моральна поведінка щодо інших людей і спільноти - поводження за принципами доброчесності, чесності та соціальної відповідальності. Мужність - це здатність вистояти перед страхом, болем чи труднощами з гідністю, продовжувати діяти згідно з розумом навіть у складних обставинах. Стриманість означає контроль над бажаннями та пристрастями, утримання від надмірностей і вибір дій, що відповідають внутрішньому суверенітету людини. Балтизлі уточнює, що стоїчні чесноти утворюють єдність — тобто бути справедливим або мужнім окремо без мудрості і стриманості для стоїка означало б неповну доброчесність; справжня добродійна людина володіє усіма чеснотами в гармонії [1].

Стоїчні підходи можуть бути дієвим інструментом підтримки ментального здоров’я, оскільки вчать людину керувати власними думками й емоціями замість того, щоб піддаватися їм автоматично. Центральною ідеєю стоїцизму є розмежування речей, які ми можемо контролювати, і тих, що не залежать від нас, — це дає психологічну стійкість, знижує рівень тривожності та допомагає зосередитися на реальних кроках, а не на руйнівних переживаннях. У статті підкреслюється, що така позиція близька до методів когнітивно-поведінкової терапії, яка також працює зі зміною дисфункційних переконань і формуванням конструктивних моделей мислення. Стоїчні практики сприяють розвитку внутрішньої опори, самоконтролю та вміння сприймати труднощі без катастрофізації - саме ці навички відіграють ключову роль у зміцненні психічного благополуччя. Водночас підкреслюється, що стоїцизм не є альтернативою професійній психотерапії, однак може бути

важливим і корисним доповненням для тих, хто прагне покращити емоційну стійкість і навчитися конструктивніше реагувати на стресові події [1].

Стоїцизм, що зародився ще в античності, попри тисячоліття, не втратив актуальності й сьогодні використовується як ціннісний та терапевтичний орієнтир у роботі з людьми, які пережили війни та глибокі моральні потрясіння. Його ідеї про прийняття неминучого, опору внутрішнім руйнівним емоціям і здатність віднаходити смисл навіть у стражданні виявилися напрочуд суголосними досвіду ветеранів і жертв травматичних подій. Саме тому стоїчні підходи дедалі частіше інтегруються у сучасні програми підтримки військових, а також у психологічні практики, спрямовані на подолання наслідків бойового досвіду. Ця паралель між античними ідеями та сучасними викликами створює логічний перехід до розгляду теорії посттравматичного стресового розладу як наукового підґрунтя для розуміння та лікування психологічних травм.

Стоїцизм - це філософський фундамент для розуміння та лікування моральних травм, що часто супроводжують посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) у військових. Стоїчна витримка не означає емоційну холодність чи заперечення болю - навпаки, у вченні Сенеки міститься заклик до милосердя, самопрощення й розуміння власної людяності навіть після моральних поранень. Стоїцизм пропонує людині не пригнічувати почуття, а навчитися осмислювати їх, перетворюючи страждання на моральне зростання. Саме це може допомогти ветеранам не лише впоратися з ПТСР, а й відновити відчуття сенсу та гідності.

Античні стоїки, зокрема Сенека, розглядали моральну травму як неминучий наслідок життя у світі, де людина не завжди може діяти ідеально, проте здатна зберегти внутрішню цілісність через практику саморефлексії, співчуття та стриманості. Таким чином, стоїцизм пропонує військовим не ідеалізовану «залізну витримку», а глибоке розуміння власних меж і можливість зцілення через прийняття себе. Цей підхід допомагає переосмислити травматичний досвід не як кінець моральної історії, а як етап внутрішнього розвитку й пошуку мудрості[1].

Аналізуючи сучасну ситуацію, ми бачимо, що тривале психоемоційне виснаження українців через війну вимагає пошуку дієвих, але при цьому концептуально обґрунтованих методів самодопомоги. У цьому контексті стоїцизм виявився несподівано актуальним і практично цінним. Його ключова ідея — дихотомія контролю — дозволяє чітко розділити: є те, що ми не можемо змінити (наприклад, воєнні дії), і є наша внутрішня реакція та власні дії, які ми повністю контролюємо. Саме це стає критично важливим для зниження тривожності та формування нашої внутрішньої стійкості. Більше того, чотири стоїчні чесноти (мудрість, мужність, справедливість і стриманість) слугують надійним моральним компасом та допомагають зберегти цілісність особистості, що, до речі, дуже перегукується з принципами когнітивно-поведінкової терапії. Таким чином, стоїцизм пропонує потужну основу, яка допомагає переосмислити травму і віднайти сенс, стаючи

ефективним додатковим інструментом для підтримки психічного здоров'я як у військових, так і у цивільних громадян.

Література:

1. Стоїцизм і ментальне здоров'я: Нова перспектива / Informit. URL: <https://search.informit.org/doi/epdf/10.3316/informit.304183274416567> (дата звернення: 23.10.2025).

Завальський В. В.,
*аспірант кафедри
міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнського національного
університету, м. Тернопіль*

ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективність функціонування сучасних підприємств у конкурентному середовищі дедалі більше визначається не стільки наявністю матеріальних і технологічних ресурсів, скільки здатністю організації максимізувати потенціал власного персоналу через забезпечення його постійного професійного зростання. Водночас самого лише створення можливостей для навчання та розвитку є недостатнім для досягнення бажаних організаційних результатів, оскільки реалізація цього потенціалу критично залежить від внутрішньої готовності працівників інвестувати час і зусилля у власне професійне вдосконалення. Це зумовлює необхідність розгляду мотивації та професійного розвитку не як окремих, ізольованих функцій управління персоналом, а як взаємопов'язаних елементів єдиної системи, що вимагає їхньої стратегічної інтеграції.

Традиційний підхід до управління персоналом характеризується фрагментарністю, коли система мотивації та програми професійного розвитку функціонують паралельно, без належної координації та узгодження цілей. Така роз'єднаність призводить до ситуації, коли працівники, маючи доступ до навчальних програм, не демонструють достатньої зацікавленості у їх проходженні, або навпаки, коли мотиваційні стимули не підкріплюються реальними можливостями для професійного зростання. Результатом стає неефективне використання організаційних ресурсів, інвестованих у розвиток персоналу, та невідповідність між декларованою важливістю навчання працівників і реальними організаційними практиками.

Інтеграція систем мотивації та професійного розвитку передбачає створення синергетичної взаємодії, де мотиваційні механізми цілеспрямовано підтримують та посилюють участь працівників у програмах професійного зростання, а досягнення у навчанні та розвитку, у свою чергу, впливають на

систему винагород та кар'єрного просування. Така інтеграція вимагає переосмислення як структури мотиваційних схем, так і дизайну програм розвитку, забезпечуючи їхню взаємну узгодженість на стратегічному, організаційному та індивідуальному рівнях. Поєднання систем мотивації та професійного розвитку персоналу є складним організаційним феноменом, що передбачає узгодження цілей, процесів та інструментів двох критичних підсистем управління людськими ресурсами в єдину цілісну систему. Така інтеграція виходить за межі простого сумісного функціонування окремих практик і вимагає створення структурних і процесних зв'язків, які забезпечують взаємне посилення ефектів від мотиваційних стимулів та програм розвитку. Сутність інтегрованого підходу полягає у формуванні організаційної екосистеми, де прагнення працівників до професійного зростання природно підтримується мотиваційними механізмами, а досягнення у розвитку логічно трансформуються у визнання та винагороду.

Науковим базисом інтеграції є концепція взаємодоповнюваності організаційних практик, згідно з якою ефективність системи управління персоналом визначається не стільки якістю окремих елементів, скільки їхньою узгодженістю та синергетичною взаємодією. Застосування цього принципу до мотивації та професійного розвитку означає, що максимальний ефект досягається не через незалежну оптимізацію кожної з цих підсистем, а через створення такої конфігурації, де вони взаємно підсилюють одна одну. Мотиваційні стимули повинні бути спроектовані таким чином, щоб вони природно спрямовували поведінку працівників у бік професійного навчання, а програми розвитку мають створювати можливості для реалізації мотиваційних потреб різних категорій працівників [1].

Ключовою передумовою успішної інтеграції є розуміння багатовимірності мотивації професійного розвитку, яка включає як зовнішні стимули, так і внутрішні спонукання до навчання. Зовнішня мотивація реалізується через систему винагород, кар'єрного просування та визнання, що пов'язані з досягненнями у професійному розвитку. Внутрішня мотивація виникає з природного інтересу працівника до навчання, прагнення до самовдосконалення та задоволення від опанування нових компетенцій. Ефективна інтеграція має враховувати обидва типи мотивації, створюючи умови як для зовнішнього підкріплення навчальної поведінки, так і для культивування внутрішньої зацікавленості у професійному зростанні.

Структурна інтеграція систем мотивації та професійного розвитку реалізується через встановлення чітких зв'язків між участю працівників у програмах навчання, їхніми досягненнями у розвитку компетенцій та елементами системи винагород. Це може включати безпосереднє відображення результатів навчання у системі оплати праці через надбавки за кваліфікацію, пов'язування можливостей кар'єрного просування з проходженням визначених програм розвитку, та інтеграцію показників професійного зростання у систему оцінювання результативності працівників. Така структурна прив'язка робить інвестиції працівників у власний розвиток

економічно раціональними та передбачуваними з точки зору очікуваних вигод.

Процесна інтеграція передбачає узгодження циклів планування, реалізації та оцінювання як мотиваційних програм, так і ініціатив професійного розвитку. Індивідуальні плани розвитку працівників мають формуватися не ізольовано, а у прив'язці до системи цілепокладання та оцінювання результативності, що є ключовими елементами мотиваційного процесу. Регулярні бесіди про розвиток повинні інтегруватися у цикли оцінювання ефективності, де обговорюються як поточні досягнення, так і майбутні потреби у розвитку компетенцій. Така процесна синхронізація забезпечує послідовність сигналів, що отримують працівники щодо організаційних очікувань та пріоритетів.

Важливим аспектом інтеграції є персоналізація підходів до мотивації професійного розвитку, що враховує різноманітність мотиваційних профілів працівників. Дослідження демонструють, що працівники на різних етапах кар'єри, з різним рівнем освіти та у різних професійних ролях мають суттєво відмінні мотиваційні потреби щодо навчання та розвитку. Для одних працівників домінуючим мотиватором є кар'єрне просування, для інших – можливість працювати над цікавими проектами, для третіх – автономія та визнання експертизи. Інтегрована система має бути достатньо гнучкою, щоб пропонувати різні мотиваційні траєкторії професійного розвитку для різних категорій персоналу [2].

Комплексне розуміння інтеграції вимагає систематизації її проявів на різних організаційних рівнях із визначенням специфічних інструментів та очікуваних результатів для кожного з них. У таблиці 1 представлено структуровану характеристику рівнів інтеграції мотиваційних практик та системи професійного розвитку.

Таблиця 1

Рівні інтеграції систем мотивації та професійного розвитку персоналу

Рівень інтеграції	Характеристика зв'язку	Механізми реалізації	Очікувані ефекти
Стратегічний	Узгодження цілей мотивації та розвитку з бізнес-стратегією	Інтеграція у стратегію управління персоналом, спільне планування	Цілеспрямованість інвестицій у розвиток, стратегічна готовність персоналу
Структурний	Формалізовані зв'язки між досягненнями у розвитку та винагородами	Надбавки за кваліфікацію, матриці кар'єрного зростання	Економічна раціональність навчання, прозорість кар'єрних перспектив
Процесний	Синхронізація циклів оцінювання та планування розвитку	Інтегровані бесіди про результати та розвиток, єдині форми планування	Послідовність сигналів, зниження адміністративного навантаження
Культурний	Формування цінностей безперервного навчання	Приклад лідерів, визнання навчальних	Внутрішня мотивація до навчання, нормалізація

Рівень інтеграції	Характеристика зв'язку	Механізми реалізації	Очікувані ефекти
		досягнень, історії успіху	розвитку
Технологічний	Інтеграція цифрових платформ навчання та управління талантами	Єдині системи обліку компетенцій, автоматизовані рекомендації	Зручність доступу, персоналізація навчальних траєкторій
Індивідуальний	Персоналізація мотиваційних підходів до розвитку	Гнучкі програми розвитку, індивідуальні плани кар'єри	Релевантність стимулів, підвищення залученості у навчання

Джерело: складено автором за [3]

Представлена класифікація відображає складну архітектуру взаємозв'язків між мотиваційними практиками та системою професійного розвитку, реалізація яких потребує системного управлінського втручання на всіх організаційних рівнях. Визначені рівні інтеграції функціонують не як альтернативні варіанти, а як комплементарні елементи цілісної системи, де ефективність операційних механізмів обумовлюється якістю стратегічного узгодження вищого порядку.

Ключовою детермінантою ефективності інтеграційних процесів є функція лінійних менеджерів як посередників у трансляції системних практик на рівень індивідуальної взаємодії з працівниками. Менеджери підрозділів здійснюють практичну імплементацію інтегрованого підходу через діалоги з підлеглими щодо траєкторій професійного зростання, забезпечують артикуляцію зв'язків між здобутими компетенціями та показниками ефективності, формують локальний організаційний контекст, що або стимулює, або пригнічує готовність команди до саморозвитку. За відсутності цілеспрямованого розвитку управлінських компетенцій та створення відповідних стимулів для самих керівників, найбільш продумані архітектури інтегрованих систем ризикують залишитися декларативними конструкціями, позбавленими реальної операційної сили.

Організаційна культура є водночас як контекстом, так і результатом інтеграції систем мотивації та професійного розвитку. Культура, що цінує навчання та розвиток як критичні для організаційного успіху, створює сприятливе середовище для впровадження інтегрованих практик, оскільки працівники сприймають інвестиції у власний розвиток як природну частину своєї професійної ідентичності. Водночас успішна реалізація інтеграції сама по собі посилює культурні норми безперервного навчання, створюючи позитивний зворотний зв'язок між системними практиками та культурними цінностями.

Цифровізація відкриває нові можливості для інтеграції систем мотивації та професійного розвитку через створення єдиних технологічних платформ, що об'єднують функціонал управління навчанням, оцінювання компетенцій,

планування кар'єри та відстеження результативності. Сучасні системи управління талантами дозволяють автоматично пов'язувати досягнення працівників у навчанні з їхніми профілями компетенцій, генерувати персоналізовані рекомендації щодо програм розвитку на основі кар'єрних цілей та прогалин у компетенціях, та забезпечувати прозорість зв'язків між розвитком і винагородами через візуалізацію кар'єрних траєкторій [1].

Особливої уваги заслуговує питання вимірювання ефективності інтегрованої системи мотивації та професійного розвитку. Традиційні метрики, такі як кількість годин навчання на працівника або відсоток працівників, що пройшли певні програми, є недостатніми для оцінювання інтеграції. Необхідні більш складні показники, що відображають якість зв'язків між системами, такі як кореляція між участю у програмах розвитку та кар'єрним просуванням, рівень задоволеності працівників можливостями для розвитку, вплив навчання на результативність праці, та Return on Investment від програм розвитку з урахуванням їхнього мотиваційного ефекту.

Виклики у реалізації інтеграції систем мотивації та професійного розвитку пов'язані з організаційною інерцією, коли усталені практики роздільного функціонування цих систем створюють опір змінам. Функціональна структура типових департаментів управління персоналом, де навчання та розвиток, компенсації та пільги, управління результативністю знаходяться у відповідальності різних спеціалістів, може гальмувати інтеграційні зусилля через відсутність координації та конфлікти інтересів. Подолання цих викликів вимагає не лише технічних рішень щодо узгодження процесів, але й організаційних змін, що забезпечують міжфункціональну співпрацю та загальну відповідальність за результати інтегрованої системи.

Соціально-психологічні аспекти інтеграції пов'язані з необхідністю формування у працівників розуміння зв'язків між їхніми зусиллями у професійному розвитку та організаційними винагородами. Ці зв'язки мають бути не лише об'єктивно присутніми у системі, але й перцептивно доступними для працівників, тобто вони повинні чітко розуміти, як їхня участь у програмах розвитку впливатиме на кар'єру, оплату праці та інші аспекти трудових відносин. Комунікаційна стратегія інтеграції має забезпечувати прозорість цих зв'язків через різноманітні канали – від формальних політик та процедур до історій успіху співробітників, які досягли кар'єрного зростання завдяки інвестиціям у власний розвиток.

Таким чином, можна зробити висновок, що поєднання мотиваційних практик із системою професійного розвитку є багатокомпонентною трансформацією, успіх якої залежить від наявності чіткого стратегічного курсу, модернізації організаційних структур, гармонізації бізнес-процесів та зміни культурних установок. Досягнення справжньої інтеграції забезпечує синергію, за якої персонал усвідомлює прямі вигоди від навчальної активності, а підприємство гарантує формування компетентнісної бази для реалізації стратегічних завдань. Це переформатовує статус програм розвитку від непродуктивних організаційних витрат до ефективних інвестицій, що

генерують конкретні позитивні наслідки для кар'єрної траєкторії працівників та бізнес-результатів підприємств.

Література:

1. Hosen S., Hamzah S.R., Ismail, I.A. Alias. Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*. 2024. № 10(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>.
2. Nusraningrum D., Rahmawati A., Wider W. Enhancing employee performance through motivation: The mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>.
3. Shiri R., El-Metwally A., Sallinen M. The Role of Continuing Professional Training or Development in Maintaining Current Employment: A Systematic Review. *Healthcare*. 2023. № 11(21). DOI: <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>.

Завербний А. С.,
д.екон.н., професор,
професор кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів
Камлочук В. Л.,
магістр кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів
Кумлик А. В.,
магістр кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів
Слагін П. А.,
магістр кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів

ПРОБЛЕМИ ТА ПОТЕНЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ РОЗВИВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні призвів до суттєвого трансформування умов функціонування національної економіки, міжнародної торгівлі. Підприємства, залучені до зовнішньоекономічної діяльності, зіткнулися із масштабними викликами, пов'язаними із порушенням логістичних ланцюгів, фінансовими ризиками, невизначеністю ринкового середовища, необхідністю оперативного переорієнтування стратегій [1; 2].

В умовах воєнного стану розвивання зовнішньоекономічної діяльності підприємств набуває стратегічного значення для забезпечення економічної стійкості України, підтримання національного виробництва, зміцнення експортного потенціалу. Значні логістичні, фінансові, операційні обмеження, зумовлені війною, сформували нові виклики для бізнесу, що потребують адаптування управлінських підходів, модернізування інфраструктури, залучення інноваційних інструментів міжнародної торгівлі. Водночас виникають унікальні можливості для переорієнтування на європейські ринки, розвивання цифрових механізмів зовнішньоекономічної діяльності, переходу до стійких форм виробництва, залучення зовнішньої економічної допомоги, глобального інтегрування українського бізнесу [2; 3; 4].

Таким чином, дослідження проблем і потенціалу розбудови ЗЕД в умовах війни є необхідною умовою формування ефективних економічних стратегій та забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному середовищі [2; 4; 5; 6].

Ведення зовнішньоекономічної діяльності під час війни характеризується низкою обмежень, що знижують експортно-імпортний потенціал підприємств, ускладнюють міжнародне кооперування, доступ до зовнішніх ринків. Нестабільність регуляторного середовища, перебої в роботі інфраструктури, ризики втрати активів/ресурсів потребують переосмислення механізмів підтримання, розвивання зовнішньоекономічної діяльності [1; 4; 7].

Основними проблемами здійснення зовнішньоекономічної діяльності у період воєнного стану [2; 3; 4; 6; 7] виступають наступні: логістичні обмеження, блокада портів; фінансово-валютні ризики; зниження інвестиційної привабливості; кадрові, виробничі, інформаційні втрати; обмеження доступу до ринків, логістичних коридорів тощо.

Однак, як вже зазначалося, також за умов війни та післявоєнний період проявляються і проявлятимуться додаткові потенційні можливості розвивання зовнішньоекономічної діяльності. До них слід віднести такі: диверсифікування ринків збуту; поглиблення та розширення інтегрування з ЄС; цифровізування, електронна комерція; логістичне переорієнтування; формування і подальше розвивання стратегічних партнерств із міжнародними компаніями; інноваційне розвивання підприємств тощо.

Шляхами ж підвищення рівня ефективності зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану повинні бути такими: державна підтримання експорту, гарантування військових ризиків; створення сприятливого податково-митного середовища; поширення програм страхування експортних кредитів;

розширення програм релокації підприємств; сприяння міжнародним торговельно-економічним місіям та виставкам тощо.

Підводячи підсумки, констатуємо, що зовнішньоекономічна діяльність підприємств є важливим фактором підтримання української економіки за умов війни та післявоєнний період. Незважаючи на значні ризики, вітчизняний бізнес володіє широкими можливостями для подальшого розвивання (через цифрове трансформування, переорієнтування на європейські ринки, логістичне диверсифікування, запровадження інновацій). Системне підтримання з боку держави, міжнародних партнерів, адаптивність підприємств сприятимуть відновленню експортного потенціалу, інтегруванні України до глобальної економічної системи.

Література:

1. Долгова Л., Іваненко В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Path of Science*. 2021. Випуск №7 (10). С. 2007–2016.
2. Завербний А. С., Рак В. М. Особливості управління ризиками постачальницької діяльності за умов війни та у пост-воєнний період. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 35-40.
3. Зеліч В.В., Матвеєв М.Е. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск № 5 (5). С. 93-97.
4. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3713>
5. Рахман М. С., Євтушенко В. А., Рудас Д. С. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск № 47. С. 39-44.
6. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. Випуск № 3 (14). 2023. С. 58-71.
7. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 38.

Завербний А. С.,
д.екон.н., професор,
професор кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів
Налутка П. В.,
аспірант кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів

РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасному економічному середовищі функціонування підприємств, яке характеризується високою динамікою та обсягом інформаційних потоків, цифровізацією комунікацій і зростаючим впливом громадської думки, репутація підприємства стає критично важливим активом. Особливо це актуально для виробничих підприємств, репутаційна стійкість яких є одним з факторів стратегічної конкурентоспроможності. Репутаційний капітал сприймається як сукупність нагромадженої реноме, довіри та соціальної лояльності, що впливає на сприйняття торгівельних марок, керівництва та дій підприємства.

Репутаційний капітал — це нематеріальний актив, який формується через довготривалу взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем: споживачами, партнерами, інвесторами, державними установами та суспільством загалом. Він базується на принципах відповідальності, стабільності, інноваційності та етичної поведінки. Науковці трактують репутаційний капітал як результат накопиченого соціального визнання, яке має економічну цінність і впливає на ринкову вартість підприємства.[1]

Основними функціями репутаційного капіталу у системі управління є:

1. **Зміцнення довіри до підприємства** — покращує взаємодію з інвесторами, банками, регуляторами.
2. **Підвищення конкурентоспроможності** — позитивна репутація дозволяє зменшити витрати на маркетинг та забезпечити лояльність клієнтів.
3. **Управління ризиками** — репутація виступає буфером у кризових ситуаціях, знижуючи їх репутаційний вплив. Тобто, підприємства з хорошою репутацією є менш вразливими до певних кризових ситуацій.
4. **Формування організаційної культури** — репутаційний капітал встановлює високі етичні стандарти не лише для керуючої ланки, але і для всього персоналу.
5. **Конкурентна перевага:** підприємства з сильною репутацією легше конкурують на ринку, навіть у ситуаціях зниження попиту чи появи

нових гравців. Репутація створює "довіру наперед", що зменшує витрати на залучення клієнтів.

Репутаційний капітал розглядається як ключовий нематеріальний ресурс на одному рівні з брендом, інтелектуальним капіталом та організаційною культурою. Він інтегрується в такі управлінські функції:

- **Стратегічне планування:** розроблення довгострокових планів з урахуванням репутаційних наслідків.
- **Корпоративні комунікації:** побудова прозорої комунікації з публікою та всередині компанії.
- **Реалізація принципів сталого розвитку,** як основи позитивного іміджу.
- **Формування організаційної культури** — репутаційний капітал стимулює високі етичні стандарти поведінки персоналу.
- **Посилення інноваційного потенціалу** — довіра до бренду полегшує просування нових продуктів і рішень.[2]

У практиці провідних компаній (Apple, Unilever, Siemens) створено окремі підрозділи, відповідальні за репутаційні ризики, які використовують KPI (індекси довіри, медіа-тональність, індекс Net Promoter Score) для вимірювання динаміки репутаційного капіталу.

Репутаційний капітал є критично важливим елементом довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Підтримка високого рівня репутації вимагає системного підходу, інтеграції інструментів репутаційного менеджменту в стратегічне управління та постійного моніторингу зовнішнього інформаційного середовища. Формування, підтримка та розвиток репутаційного капіталу — є складовою управлінської зрілості компанії, що визначає її ринкову стійкість. У сучасних умовах постійної нестабільності та високої конкуренції, репутаційний капітал стає одним із найважливіших нематеріальних активів підприємства. Його наявність і постійна підтримка формують основу довіри між бізнесом та всіма зацікавленими сторонами — від споживачів і працівників до партнерів, інвесторів і суспільства загалом. Високий рівень репутаційного капіталу не лише полегшує доступ до фінансових ресурсів, нових ринків та кваліфікованої робочої сили, але й виконує функцію захисту в умовах репутаційних ризиків або кризових ситуацій.

Підприємства з сильною репутацією здатні більш ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оскільки мають стійке комунікаційне поле, сталі відносини з аудиторією та сформовані канали довіри. Проте, репутація — це динамічний конструкт, який потребує постійного моніторингу, стратегічного управління та гнучкого реагування на виклики часу.[3]

Отже, підтримка високого рівня репутаційного капіталу повинна бути інтегрованою складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Її важливість особливо зростає в умовах невизначеності зовнішнього

середовища, коли саме репутація може стати вирішальним фактором збереження стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

Література:

1. Подоляк, В. Репутаційний капітал в структурі нематеріальних активів. Молодий вчений, 3 (55), с. 362-366.
2. Партин Г., Загородній А., Заяць Н. Соціально-репутаційний капітал підприємства: сутність, складові, оцінювання. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2019. Вип. 1 | DOI: 10.31521/2313-092X/2019-1(101)
3. Olena Derevianko, Reputation stability vs anti-crisis sustainability: under what circumstances will innovations, media activities and CSR be in higher demand? Oeconomia Copernicana, Institute of Economic Research, vol. 10(3), 511-536. DOI: 10.24136/oc.2019.025.

Завербний А. С.,

д.екон.н., професор,

професор кафедри зовнішньоекономічної

та митної діяльності

Національного університету

«Львівська політехніка», м. Львів

Шаровський Я. О.,

аспірант кафедри зовнішньоекономічної

та митної діяльності

Національного університету

«Львівська політехніка», м. Львів

Рак В. М.,

аспірант кафедри зовнішньоекономічної

та митної діяльності

Національного університету

«Львівська політехніка», м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Глобалізаційні процеси, систематичне цифрове трансформування економіки суттєво змінюють підходи до організування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. За умов цифровізування, воєнних викликів в Україні підприємства стикаються із необхідністю оперативного адаптувати свої бізнес-процеси до динамічного міжнародного середовища. Зовнішньоекономічна діяльність більше не є лишень сукупністю традиційних операцій із зовнішніми партнерами. А поступово трансформується у складну систему, інтегровану в цифрові мережі постачання, логістики, електронної комерції. Планування у цій сфері набуває

нових рис, адже цифрові технології забезпечують точніше прогнозування, мінімізування ризиків, зниження трансакційних витрат, водночас вимагаючи високого рівня інформаційної безпеки, адаптивності управлінських систем.

Актуальність є зумовленою стрімким розвитком цифрової економіки, що докорінно змінює принципи організування, планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. У сучасних умовах глобальної конкуренції ефективність зовнішньоекономічної діяльності залежить від здатності підприємств адаптуватися до цифрових технологій, аналітики даних, автоматизованих систем управління. Традиційні підходи до планування вже не забезпечують необхідної гнучкості й оперативності прийняття рішень. Тому трансформування методів планування зовнішньоекономічної діяльності на основі цифрових інструментів є ключовою передумовою підвищення рівня конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках.

Проблематика трансформування підходів до планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств у цифровій економіці висвітлена у наукових здобутках таких вчених як: Боднар О. [1], Гудзь О.Є. [2, с. 4-12], Зелінська О. [3], Галазюк Н. [3], Георгіаді Н.Г. [4], Карпенко О.В. [5, с. 5-10], Куйбіда В.С. [5, с. 5-10], Кузьмін О.Є. [4], Матвійченко О.С. [6, с. 91-99], Наместнік В.В. [5, с. 5-10], Пищуліна О. [8], Пілінський В.В. [7], Штангрет І.А. [9] та багатьох інших.

Планування зовнішньоекономічної діяльності охоплює визначення стратегічних цілей, аналізування ринкових можливостей, обрання оптимальних форм міжнародної взаємодії, прогнозування обсягів експорту, імпорту, розроблення маркетингових, фінансових, логістичних стратегій. І у цифровій економіці традиційні методи планування (екстраполяція, аналітичні розрахунки, сценарне прогнозування) поступаються місцем інтелектуальним системам управління даними (зокрема, на етапі стратегічного планування активно застосовуються: Big Data-аналітика для аналізування світових ринків і поведінки споживачів; системи підтримання прийняття рішень (DSS), що забезпечують багатофакторне моделювання; блокчейн-технології для верифікування міжнародних угод; інструменти Business Intelligence (BI) для формування аналітичних звітів у режимі реального часу).

Цифрове планування зовнішньоекономічної діяльності базується на глибокому інтегруванні інформаційних технологій у всі етапи управлінського циклу (від аналізування ринку до контролювання виконання зовнішньоекономічних контрактів).

Цифровими детермінантами трансформування процесів планування зовнішньоекономічної діяльності виступають наступні: інформаційна прозорість ринків (цифрові аналітичні системи дозволятимуть підприємствам отримувати актуальну інформацію щодо коливання попиту, валютних ризиків, митних бар'єрів, логістичних витрат); швидкість ухвалення управлінських рішень (автоматизування процесів підприємства дозволять оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку); інтегрування із глобальними цифровими платформами для спрощення доступу до міжнародних ринків; кібербезпека і захист даних (ключові

умови стабільного функціонування зовнішньоекономічної діяльності у цифровому середовищі); зростання ролі аналітики ризиків, оскільки цифрові системи дозволяють моделювати сценарії впливу геополітичних, фінансових/логістичних загроз на діяльність підприємства.

Незважаючи на потенціал цифровізування, вітчизняні підприємства стикаються з низкою проблем у процесі трансформування системи планування. Ними є наступні: недостатній рівень цифрової грамотності управлінського персоналу; обмеженість доступу до сучасних ІТ-рішень, аналітичних систем; висока вартість впровадження програмного забезпечення; загрози кібербезпеці та недостатній рівень захисту комерційної інформації; низький рівень інтегрування із міжнародними інформаційними мережами. А особливої актуальності вони набувають у період воєнного стану, коли багато підприємств зазнають втрат у логістичних ланцюгах, обмеженого доступу до міжнародних ринків, нестабільного валютного середовища.

Потенційними напрямками удосконалення процесу планування зовнішньоекономічної діяльності у цифровій економіці виступають такі: цифровізування управлінських процесів через впровадження ERP, CRM, SCM-систем (забезпечення інтегрування виробництва, постачання, збуту, фінансового управління тощо); використання хмарних сервісів, аналітики даних (підвищення точності прогнозів, мінімізування впливу людського чинника); формування стратегій стабільного розвивання, орієнтованих на цифрову експортну логістику, енергоефективність; міжнародне кооперування у сфері цифрової торгівлі, участь у глобальних B2B-платформах тощо.

Трансформування підходів до планування зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової економіки є закономірним етапом розвивання сучасного бізнесу. Воно забезпечує зростання ефективності управління, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств до зовнішніх ризиків.

Для України, яка перебуває у процесі відновлення економіки та інтеграції до європейського простору, цифрове планування ЗЕД є не лише технологічним трендом, а й стратегічною необхідністю для забезпечення стійкого розвитку у поствоєнний період.

Література:

1. Боднар О. Цифровізація та конкурентоспроможність бізнесу – ключові драйвери розвитку української економіки. Бізнес. URL: <https://business.ua/litsa/item/2452-tsiifrovizatsiyata-konkurentospromozhnist-biznesuklyuchovi-drajverirozvitku-ukrajinskoji-ekonomiki>
2. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2(24). С. 4–12
3. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2024. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5296>

4. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
5. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник НАДУ при Президентові України (Серія «Державне управління»). 2018. Вип. 1. С. 5–10
6. Матвійченко О.С. Концепція індустрії 4.0: зміст, можливості та ризики. Бізнесінформ. 2018. № 12. С. 91–99.
7. Пілінський В.В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzundiz_2016_2_9
8. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / кер. проекту О. Пищуліна. Київ: Центр Розумкова, 2020. 274 с.
9. Штангрет І.А. Розвиток системи економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. : дис. ... д-ра філос.: 073. Львів. 2024. 248 с.

Завішенець В. Ф.,
здобувач вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Михаліцька Н. Я.,
к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сьогодні, в умовах підвищення складності, непередбаченості та невизначеності зовнішнього середовища, стратегічний менеджмент є динамічною, найбільш досконалою сферою теорії та практики управління, що вивчає можливості організації виживати в довгостроковій перспективі [1, с. 53]. Розуміння теоретичних основ стратегічного менеджменту дозволяє усвідомити логіку еволюції управлінських підходів, відстежити зміну парадигм і визначити ключові етапи формування стратегічного мислення в управлінні. Дослідження цього процесу є актуальним, оскільки воно дає змогу оцінити ефективність сучасних стратегій, з урахуванням історичного контексту та наукового підґрунтя.

Теорія стратегічного менеджменту формувалася поступово, під впливом праць провідних американських дослідників. Першим кроком стало розуміння стратегії як частини довгострокового управління. Так, Анрі Файоль ще у 1916 році розглядав ідею координації внутрішніх функцій організації та

довгострокового планування. У 1938 році Честер Барнард акцентував увагу на розмежуванні оперативного та стратегічного рівнів управління, а також на взаємозв'язку організації із зовнішнім середовищем.

Новий етап розвитку започаткував Альфред Чандлер, який у 1962 році довів, що стратегія має визначати організаційну структуру, а не навпаки. Він обґрунтував залежність ефективності компанії від узгодженості стратегії зі структурою управління. Ігор Ансофф (1965) розробив аналітичну модель стратегічного планування, виокремив три рівні управлінських рішень: стратегічні, адміністративні та оперативні. Саме він увів у ділову лексику термін «стратегічне управління».

Майкл Портер у 1980-1990-х роках розробив модель п'яти сил конкуренції та сформулював концепцію конкурентних переваг. Він наголосив, що компанії можуть досягти стійкого успіху, лише якщо дотримуються чітких стратегій, адаптованих до умов ринку.

Становлення і розвиток теоретичних досліджень у сфері стратегічного менеджменту базується на класичних підходах: системному, процесному і ситуаційному (рис. 1).

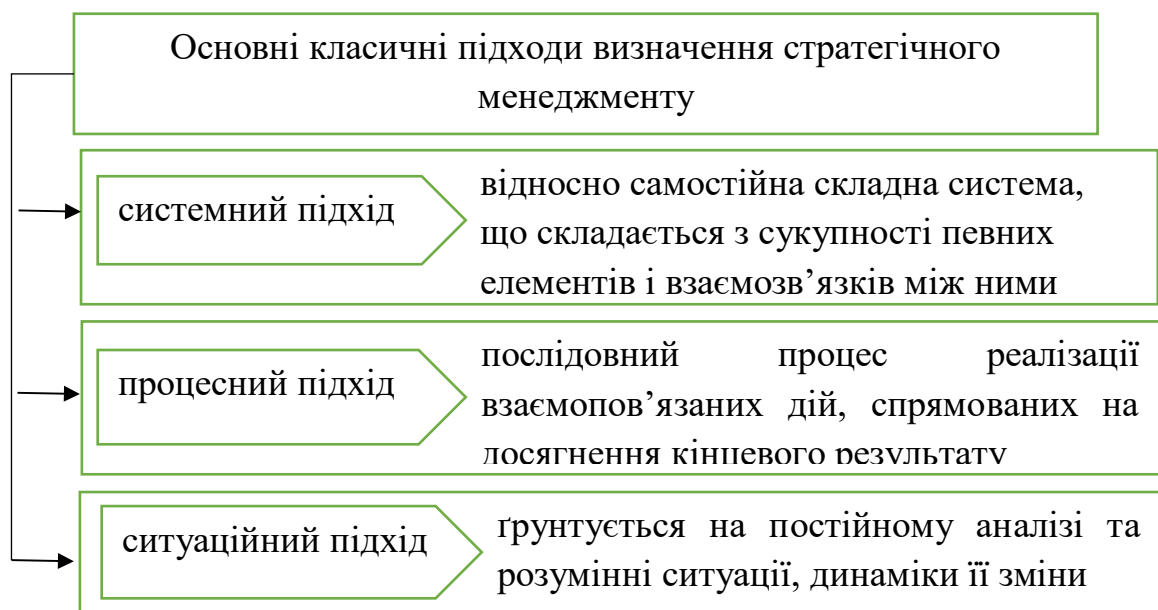


Рис. 1. Основні класичні підходи стратегічного менеджменту
Джерело: складено на підставі [2]

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення поняття стратегічного менеджменту [3], кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах управлінської діяльності.

По-перше, стратегічний менеджмент розглядає підприємство як відкриту систему, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем. Це підкреслює важливість постійного врахування впливу зовнішніх факторів на діяльність організації.

По-друге, важливою ознакою є побудова системи ієрархічно взаємопов'язаних цілей, спрямованих на досягнення довгострокового успіху підприємства.

По-третє, стратегічний менеджмент включає планування та прогнозування розвитку підприємства як цілісної системи, з урахуванням ролі її ключових і допоміжних підрозділів.

Дослідження теоретичних основ стратегічного менеджменту дозволяє зробити висновок, що сучасний стратегічний менеджмент базується на системному підході до управління підприємством у взаємодії з зовнішнім середовищем і спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Література:

1. Петренко В.С. Методологічні основи стратегічного менеджменту спільних аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 27. Частина 2. 2017.

2. Лебідь О.В. Принципи стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2017. № 1 (13). URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8dedeb9d-5506-4c14-a512-a6d80942e4f8/content>

3. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Економічні науки, Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 1. С. 7–9.

4. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегія розвитку вітчизняного молодіжного підприємництва в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167>.

Залізна Л. В.,
старший викладач закладу вищої освіти
кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів

Трач М. Я.,
аспірант кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів

Луговський С. В.,
аспірант кафедри менеджменту і
міжнародного підприємництва
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів

ІНФОРМАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНІ УМОВИ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ МИТНИХ ПРОЦЕДУР У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Економічний розвиток України за євроінтеграційного вектору вимагає ефективного залучення міжнародного фінансування, модернізування митної системи. Пріоритетним є створення прозорого інституційного середовища, цифрової інфраструктури, механізмів управління фінансами, що відповідають стандартам ЄС. З огляду на актуальні економічні виклики, пов'язані з воєнними діями, зміною логістичних маршрутів, потребою у відновленні критичної інфраструктури, ключовим завданням держави виступає формування спроможної системи управління міжнародними ресурсами, поглиблення інтеграції з європейськими митними та фінансовими інститутами.

Залучення міжнародних інвестицій та донорського фінансування виступає основою для економічного відновлення України, модернізації державного управління, розвитку цифрової економіки та зміцнення експортного потенціалу [2; 3; 4; 7; 8; 9; 10]. Одночасно реформування митної системи є системним елементом виконання Угоди про асоціацію з ЄС, підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу та гармонізації торговельних процедур відповідно до вимог європейського митного кодексу [1; 5; 6]. Поєднання фінансового, митно-інформаційного трансформування створює основу для інтегрованої моделі розвивання, що відповідає цілям європейського економічного простору.

Для відновлення економіки Україна активно використовує різні джерела міжнародної підтримки: програми Європейського Союзу (EU4Business, Macro-Financial Assistance, Horizon Europe); гранти та кредити Світового банку, ЄБРР,

ЄІБ; фонди післявоєнного відновлення (Ukraine Facility); спеціальні медичні, соціальні програми BOOЗ, USAID, UNDP; приватні інвестиційні платформи, партнерства. При чому ключову роль відіграє інституційна спроможність державних органів та підприємств реалізовувати міжнародні проекти, забезпечувати прозору звітність та цифровий аудит використання коштів.

Інформаційна інфраструктура при залученні міжнародних ресурсів базується на наступних системах: e-Data, портал "Прозорий бюджет"; розширенні застосування цифрових облікових платформ та електронного аудиту; запровадженні електронного документообігу у сфері державно-приватного партнерства; корпоративних системах фінансового моніторингу міжнародних проєктів; прозорих процедур державних закупівель тощо.

Цифровізування ж забезпечує підвищення рівня довіри іноземних інвесторів, мінімізування корупційних ризиків, прискорення доступу до фінансових ресурсів.

Європейське інтегрування повинне передбачати й модернізування митної інфраструктури. Це доцільно здійснювати шляхом впровадження NCTS (Нової комп'ютеризованої транзитної системи); поступового гармонізування митних процедур із Митним кодексом ЄС; автоматизування митного контролю, електронного декларування; розвивання систем управління ризиками; підтримання інституту авторизованого економічного оператора (АЕО); цифрового трансформування прикордонної інфраструктури.

Удосконалення митної системи підвищуватиме швидкість торгівлі, знижуватиме логістичні витрати, збільшуватиме транспарентність операцій, покращуватиме умови задля залучення капіталу.

Взаємозв'язок фінансової підтримки і митного реформування полягає у тому, що реалізування проєктів міжнародної підтримки передбачає фінансування розбудови логістичних хабів; розвиток прикордонної інфраструктури; підвищення кваліфікації митного персоналу та бізнесу; впровадження стандартів безпеки та контролю вантажів. І саме міжнародне фінансування (за умов обмеженості внутрішньодержавного) виступатиме ресурсом і каталізатором для системного реформування.

Інформаційно-інституційні передумови залучення міжнародного фінансування, оптимізування митних процедур є стратегічним фактором євроінтеграційного розвитку України. Системне імплементування зазначених вище умов сприятиме економічному відновленню країни, зростанню інвестиційної привабливості, розширенню експортних можливостей, наближенню України до повноцінного членства в ЄС.

Література:

1. Бабалик Є.П. Адміністративно-правові основи інформаційного забезпечення митних органів в Україні. автореф. дис. ... канд. юрид. наук. 12.00.07. Одеса. 2010. 20 с.

2. Богдан Т. Нестабільність потоків міжнародних капіталів: виклики для України. 2021. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/475472_nestabilnist_potokiv_mizhnarodnih.html
3. Буряк А.А. Інвестиційне співробітництво між Україною та ЄС у промисловості: регіональний розріз. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент. 2017. № 25. С. 49-53.
4. Завербний А., Кісь М., Білоус Ю. Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проекти відновлювальної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. Економіка та суспільство. 2023. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2460>
5. Завербний А.С., Залізна Л.В., Трач М. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2024. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3560>
6. Завербний А.С., Залізна Л.В., Жук О.О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2023. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>
7. Завербний А.С. Проблеми та перспективи інвестиційного забезпечення українських підприємств за євроінтеграційних умов. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку № 3 (1), 2021 с. 153-160.
8. Качур Р.П. Державне регулювання інвестиційної діяльності в трансформаційній економіці України. дис. ... канд. екон. наук. 08.00.03. Львів. 2015. 237 с.
9. Лазоренко Т.В., Дудик А.В. Інвестиційне співробітництво України з Польщею. Молодий вчений. 2015. № 12(2). С. 63-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12\(2\)__17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12(2)__17).
10. Піляк О.І., Джусов О.А. Особливості використання інноваційних інструментів залучення інвестицій у підприємства туристичної галузі: краудфандінг. Економіка та суспільство. 2021. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/449>.

Захарова О. В.,
*к.юрид.н, доцентка,
завідувачка науково-дослідної лабораторії
вивчення проблем протидії торгівлі людьми ННПФПНП
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

МОНЕТИ КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ ТА ТАКТИКИ ОБФУСКАЦІЇ У КРИПТОПРОСТОРИ: ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ТА ЗВ'ЯЗОК ІЗ ТОРГІВЛЕЮ ЛЮДЬМИ

У сучасних умовах цифровізації глобальної економіки криптоактиви стають не лише інструментом інноваційного розвитку, але й викликом для системи фінансової безпеки держави. Особливу загрозу становлять монети конфіденційності та сервіси обфускації, які забезпечують високий рівень анонімності транзакцій і ускладнюють процеси фінансового моніторингу.

Такі технології, як Monero, Zcash, Dash, а також міксери Tornado Cash чи Wasabi Wallet, активно використовуються для приховування джерел походження коштів, що створює сприятливі умови для відмивання грошей, фінансування злочинної діяльності та торгівлі людьми.

Дослідження проблематики обфускації криптотранзакцій має особливе значення у контексті реалізації державної політики у сфері економічної безпеки та протидії торгівлі людьми, оскільки тіньові фінансові потоки дедалі частіше переміщуються у децентралізований цифровий простір. Аналіз механізмів функціонування монет конфіденційності, методів кластеризації адрес і застосування OSINT-технологій дозволяє підвищити ефективність ідентифікації злочинних транзакцій та власників криптогаманців.

Злочинці можуть стати анонімними, просто використовуючи невідповідні або неліцензовані біржі, особливо у юрисдикціях з високим рівнем ризику, або P2P-біржі. У цих умовах для облікових записів клієнтів потрібна лише базова інформація, така як адреса електронної пошти та пароль.

У аналітичних матеріалах Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) акцентується увагу на високі ризики, пов'язані з діяльністю неліцензованих або таких, що не відповідають вимогам, криптовалютних бірж, які здійснюють операції з монетами конфіденційності. До таких активів належать Monero, Dash та Zcash – криптовалюти, що мають вбудовані механізми мікшування транзакцій. Зокрема, Monero нині вважається однією з найефективніших монет конфіденційності, адже вона забезпечує приховування не лише адрес відправника та отримувача, а й суми переказу. У результаті дедалі більше даркнет-майданчиків відмовляються від використання Bitcoin, надаючи перевагу саме Monero як засобу анонімних розрахунків [1].

Monero (XMR) та Zcash (ZEC) – це криптовалюти, спроектовані з метою підвищеної приватності. Monero застосовує комбінацію кільцеві підписи (ring

signatures), приховані адреси (stealth addresses) і конфіденційні транзакції з кільцями (RingCT), що приховує відправника, отримувача й суму транзакції на рівні протоколу. Zcash пропонує опціональні приватні транзакції на базі zk-SNARKs – криптографії, яка дозволяє верифікувати операцію без розкриття її деталей. Через цю архітектурну різницю Zcash дає вибір між прозорими й приватними транзакціями, тоді як Monero за замовчуванням забезпечує сильніший рівень анонімності [2].

Аналітичні звіти й академічні дослідження фіксують, що після загроз розкриття і блокувань, багато операторів даркнет-ринків та інших нелегальних майданчиків поступово переходять від Bitcoin до Monero через його стійкіший рівень анонімності. Аналітики галузі (Chainalysis) прямо зазначають, що Monero дедалі частіше використовується у DNM-екосистемі, і тому його активність часто випадає з традиційних оглядів, орієнтованих на BTC-потоки. Одночасно Zcash також використовувався в злочинних схемах, але його опціональна природа приватності робить масове застосування приватних транзакцій менш однозначним у порівнянні з Monero [3].

До найпоширеніших тактик обфускації, що використовуються для приховування походження криптокоштів, належать:

- застосування міксерів для розриву ланцюга транзакцій;
- використання монет конфіденційності, які приховують адреси й суми;
- дроблення великих сум на безліч дрібних переказів;
- транзакції через DEX, стейблкоїни та крос-чейн-мости для ускладнення трасування;
- wash-trading і швидкі цикли купівлі-продажу (зокрема через NFT) для маскування джерела коштів;
- використання слабо регульованих/неліцензованих бірж і P2P-платформ як точок входу або виходу, що знижує ефективність KYC/AML-контролю [4].

Монети конфіденційності та тактики обфускації становлять суттєвий виклик для системи фінансового моніторингу та протидії торгівлі людьми. Їхня технологічна природа забезпечує високий рівень анонімності транзакцій, що ускладнює виявлення злочинних фінансових потоків. Для ефективної протидії цим загрозам необхідне поєднання криптоаналітичних інструментів, міжнародних стандартів FATF і міжвідомчої співпраці. Підвищення компетенцій фахівців через спеціалізовані навчальні програми, такі як тренінги CEPOL, сприятиме зміцненню національної системи економічної безпеки.

Література:

1. Financial Action Task Force. Virtual Assets – Red Flag Indicators of Money Laundering and Terrorist Financing. Paris: FATF, 14 September 2020. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/methodsandtrends/documents/virtual-assets-red-flag-indicators.html> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Banerjee, A., Clear, M., Tewari, H. Demystifying the Role of zk-SNARKs in Zcash. 2020. URL: <https://arxiv.org/pdf/2008.00881> (дата звернення: 04.11.2025).
3. Chainalysis. Monero: All About the Top Privacy Coin. Chainalysis. 2023. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/all-about-monero/> (дата звернення: 04.11.2025).
4. Національний тренінг «Криптоактиви: відстеження незаконних коштів та ідентифікація власників гаманців» : навч. матеріали / СЕРОЛ. – Будапешт (Угорщина), 6–13 верес. 2025 р. – Неопублікований навчальний ресурс. – Матеріали учасниці О. Захарової (ЛьвДУВС).

Зіниха Ю. О.,

*здобувач вищої освіти ФБССм-21
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

Горбан І. М.,

*к.еко.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та
економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКУ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

У банківській сфері конкуренція має специфічні особливості. Вона проявляється як змагання між учасниками фінансового ринку за створення та впровадження конкурентних переваг власних продуктів і послуг, що дозволяє залучати найбільш привабливі сегменти клієнтів. При цьому, згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність», конкурентна взаємодія між банками розглядається не стільки як суперництво між установами, скільки як боротьба за споживача, який є центральним об'єктом цієї конкуренції [1].

З позицій сучасної теорії управління конкурентоспроможністю, її формування є результатом інтегрованої взаємодії стратегічних, фінансових, організаційних та маркетингових компонентів діяльності банку.

Конкурентоспроможність банку визначає його здатність ефективно протистояти ринковим викликам, залучати та утримувати клієнтів, а також забезпечувати стабільне фінансове зростання.



Рис. 1. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю банку[2]

У науковій літературі виділяють три основні підходи до управління конкурентоспроможністю банку, які взаємопов'язані і разом формують комплексну систему управління конкурентним потенціалом банку [2].

Всі три підходи взаємопов'язані і разом формують комплексну систему управління конкурентним потенціалом банку. Вони становлять значущий внесок у розвиток теоретичних та методичних основ сучасного банківського менеджменту.

Водночас залишається актуальною проблема підвищення ефективності діяльності комерційних банків, що зумовлено динамічністю ринку фінансових послуг, посиленням конкуренції та зростанням вимог клієнтів. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності необхідно впроваджувати новітні, гнучкі механізми управління банківською установою, які враховують як зовнішні ринкові умови, так і внутрішні ресурси організації.

Підвищення ефективності управління комерційним банком забезпечує своєчасне реагування на потреби клієнтів - основних споживачів банківських продуктів та послуг. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню ринкових позицій установи, підвищенню довіри вкладників та залученню нових клієнтів.

Досягнення конкурентної переваги можливе лише за наявності чітко визначеної стратегії розвитку та впровадження системи комплексного управління конкурентним потенціалом банку. Такий підхід включає аналіз внутрішніх ресурсів і можливостей банку, оцінку ринкових тенденцій та поведінки конкурентів, розробку стратегічних і тактичних планів розвитку, впровадження інноваційних продуктів і технологій, систематичне підвищення кваліфікації персоналу та ефективне управління ризиками та фінансовими потоками.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю банку є ключовим чинником забезпечення його стійкості, розвитку та економічної безпеки. Комплексний підхід до формування конкурентного потенціалу дозволяє банківським установам не лише виживати в умовах зростаючої конкуренції, а й займати лідируючі позиції на фінансовому ринку.

Перспективним напрямом є інтеграція стратегічного, фінансового та організаційно-маркетингового підходів у єдину систему управління, що забезпечує баланс між прибутковістю, ризиками та розвитком клієнтських відносин.

Література:

1. Закон України «Про банки та банківську діяльність» від 07.12.2000р., №2121-III (поточна редакція від 30.07.2025). URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
2. Коваленко В.В. Конкурентоспроможність регіональних банківських систем: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2023. С. 76-85. URL: <https://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/pdf/76-85.pdf>.

Зінченко М. В.,

*магістрант кафедри
економіки та митної справи
Національного університету*

«Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

Лісниченко М. О.,

*к.економ.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та митної справи*

Національного університету

«Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

СЕРВІСНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИКИ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах війни та глибоких структурних трансформацій економіки питання забезпечення економічної безпеки держави набуває особливої ваги. Одним із ключових елементів цієї безпеки є ефективна діяльність митної служби, від якої залежить стабільність зовнішньоекономічних зв'язків, надходження до бюджету, а також швидкість і прозорість міжнародної торгівлі. Військові виклики, зростання ризиків нелегального обігу товарів, міграційні процеси та перебудова логістичних маршрутів стимулювали українську митну систему до глибокої модернізації.

Цифрова трансформація митниці стала не лише технічним оновленням, а й концептуальним переходом до нової моделі державного управління, орієнтованої на сервіс, довіру та аналітичне управління ризиками. Перехід до електронного декларування, впровадження систем «Єдине вікно», NCTS, АСАУР 2.0, електронної черги та програми авторизованих економічних операторів свідчать про поступове формування сучасної цифрової екосистеми митної служби України.

Під час війни цифровізація стала не просто інструментом зручності, а гарантією стійкості митної системи, здатності оперативно реагувати на загрози, забезпечувати безперервність зовнішньої торгівлі та прозорий контроль переміщення товарів. Цей напрям розвитку набув стратегічного значення в контексті збереження економічного потенціалу, наповнення бюджету й зміцнення довіри бізнесу до державних інституцій.

Митна служба, як ключовий інститут регулювання зовнішньоекономічної діяльності, відіграє стратегічну роль у забезпеченні державної безпеки, підтримці бізнесу та інтеграції до європейського економічного простору. Одним із провідних напрямів її модернізації стала цифрова трансформація, спрямована на підвищення рівня сервісності, зниження адміністративного навантаження та боротьбу з корупційними ризиками.

Цифровізація митної системи України почалася з упровадження системи «Єдине вікно» (2016 р.), що забезпечила електронний обмін даними між митницею та іншими контролюючими органами. Уже у 2018 році понад 80% зовнішньоекономічних декларацій оформлювалися через цю систему, а нині її частка наближається до 100%. Система «Єдине вікно» стала першим прикладом ефективного сервісного інструменту, який скоротив час митного оформлення, мінімізував контакт з посадовими особами та створив основу для подальшої цифрової інтеграції процедур [1].

Відповідно до даних Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), митний індекс України у 2024 році досяг 3,40 бала – найвищого результату за останні роки, що свідчить про зростання довіри бізнесу до митних процедур та підвищення рівня сервісу. Зокрема, оцінка системи «Єдине вікно» зросла з 3,45 у 2022 році до 3,59 бала у 2024 році, а частка компаній, які відзначають спрощення процедур, – із 54% до 66% [2]. Це підтверджує, що цифрові сервіси не лише оптимізують митне оформлення, а й змінюють сприйняття митниці як інституції.

Поряд із цим, Україна практично завершила перехід до електронного декларування: у 2022 році 99% митних декларацій подано в цифровій формі. Це стало можливим завдяки інтеграції митних органів з державними реєстрами, використанню електронних підписів і запровадженню безпаперових процесів. Впровадження системи управління ризиками (АСАУР 2.0) дозволило зробити процедури більш таргетованими й автоматизованими, зменшивши кількість фізичних оглядів на 38-55% [3].

Одним із найважливіших досягнень є запровадження системи спільного транзиту NCTS, яка з 2022 року забезпечує єдиний митний простір України з країнами ЄС. За перший рік її дії оформлено понад 19,5 тис. транзитних декларацій, а вже у 2025 році – понад 33 тис. лише за квартал [4]. NCTS не лише спростила рух вантажів, а й знизила витрати бізнесу, сприяючи інтеграції України до європейського митного простору («митний безвіз»).

Важливим елементом цифрової екосистеми стала програма авторизованих економічних операторів (АЕО), що забезпечує підприємствам статус «надійного партнера» митниці. З 2020 року кількість компаній-АЕО зросла з 1 до 82 (2025 р.), що відображає позитивну динаміку довіри бізнесу до державних інститутів. Програма сприяє формуванню партнерських відносин між бізнесом і митницею, підвищенню передбачуваності процедур і скороченню часу митного контролю.

Цифровізація супроводжується розвитком нових сервісних рішень – мобільного застосунку «eBorders», системи електронної черги «єЧерга» та платформи «Митниця в смартфоні». Ці інструменти підвищили зручність для користувачів, зменшили затримки на кордоні та забезпечили онлайн-доступ до ключових послуг. Розвиток електронної взаємодії з бізнесом через портали, особисті кабінети та мобільні сервіси є вагомим показником сервісної орієнтації сучасної митної системи.

Результати опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) підтверджують позитивну динаміку. У 2024 році індекс сприйняття роботи митниці бізнесом становив 0,30 (на шкалі від -1 до +1), що демонструє стабільне, хоча й помірне покращення [5]. 66,5% респондентів вважають митницю ефективною, але такою, що потребує реформ, 10% – повністю задоволені її роботою. Найбільш позитивно митницю оцінюють експортери та великі компанії. Водночас серед основних проблем залишаються черги на кордоні (48,8%), недостатня прозорість (43,8%) і недосконалість законодавства (37,6%).

Позитивною тенденцією є зниження рівня корупції та «сірого імпорту». У 2024 році частка нелегальних імпортних операцій оцінюється бізнесом у 11,6% – це найнижчий показник за шість років. Це свідчить про посилення контролю, ефективність цифрових механізмів відстеження ризиків та поступову зміну корпоративної культури взаємодії з митними органами.

Важливим аспектом є й оцінка компетентності персоналу. Середня оцінка роботи митниці у 2024 році зросла до 3,5 бала з 5, а показники професійності співробітників і загального спілкування з бізнесом сягнули 3,7-3,8 бала. Це демонструє, що цифрова трансформація супроводжується покращенням внутрішніх стандартів роботи й сервісного підходу.

Попри прогрес, залишається низка викликів, що обмежують ефективність цифрової модернізації. Серед них: необхідність гармонізації національного митного законодавства з Митним кодексом ЄС, уніфікація процедур, підвищення кібербезпеки, вдосконалення інфраструктури та мінімізація людського фактору при прийнятті рішень. Важливою умовою

подальшого розвитку є впровадження новітніх технологій у процеси аналізу ризиків і прогнозування митних потоків.

Аналіз сучасних тенденцій засвідчує, що цифровізація стала ключовим чинником підвищення сервісності митної служби. Впровадження електронних інструментів сприяло зростанню прозорості, оперативності й ефективності контролю, формуванню довіри бізнесу та інтеграції України у європейський цифровий простір. Водночас цифрова зрілість митниці має супроводжуватися подальшими структурними реформами, розвитком компетенцій персоналу й орієнтацією на міжнародні стандарти обслуговування.

Оцінка сервісності та цифрової трансформації митної служби України демонструє позитивну динаміку розвитку, зміцнення партнерства між державою та бізнесом і формування передумов для стійкої інтеграції до європейського економічного простору. Високий рівень електронізації процедур, розвиток програм АЕО та NCTS, удосконалення управління ризиками є свідченням зрілості цифрової екосистеми митної служби. Подальші кроки мають бути спрямовані на розширення функціоналу сервісних рішень, оптимізацію логістичних процесів, підвищення прозорості та ефективності державного контролю, що сприятиме посиленню конкурентоспроможності України у глобальній торгівлі.

Попри досягнутий прогрес у цифровізації, митна служба України все ще стикається з низкою системних проблем, що обмежують повну реалізацію сервісного потенціалу та знижують ефективність управління ризиками.

По-перше, зберігається фрагментарність нормативно-правової бази: законодавство не повністю гармонізоване з Митним кодексом ЄС, а окремі процедури залишають простір для суб'єктивного трактування. Внаслідок цього виникають розбіжності між національними та європейськими стандартами, що ускладнює інтеграцію в спільний митний простір.

По-друге, інфраструктурні та технічні обмеження суттєво впливають на якість сервісів. Значна частина митних постів потребує оновлення технічного оснащення, модернізації програмного забезпечення, посилення кіберзахисту та безперебійного зв'язку. Особливо це критично для прикордонних пунктів, що працюють у режимі перевантаження через воєнні дії та перенаправлення логістичних потоків.

По-третє, зберігається проблема людського фактору: надмірна залежність від рішень окремих посадових осіб у процесах контролю. Незважаючи на впровадження автоматизованих систем, частина процедур залишається ручною, що створює ризики затримок, помилок і корупційних проявів.

Крім того, система управління ризиками потребує подальшого вдосконалення. Хоч АСАУР 2.0 і базується на сучасних аналітичних механізмах, її повна інтеграція з постмитним аудитом і профілюванням ризиків ще не завершена.

Важливим викликом залишається забезпечення кадрового потенціалу. Система підготовки та підвищення кваліфікації митників має бути орієнтована

на формування культури сервісу, цифрової грамотності та ризик-менеджменту.

Перспективи подальшого розвитку митної служби пов'язані з комплексним поєднанням сервісної модернізації, автоматизації та аналітичного управління. Насамперед йдеться про:

- повну інтеграцію з європейською системою спільного транзиту (NCTS) і взаємне визнання статусів авторизованих економічних операторів;
- розширення функціоналу «Митниці в смартфоні» – надання через мобільний додаток консультацій, перевірки декларацій і комунікації з інспекторами в режимі онлайн;
- впровадження єдиної аналітичної платформи ризиків, що об'єднуватиме дані з митниці, податкової служби, прикордонної охорони та міжнародних систем;
- розвиток електронного митного аудиту як інструменту постконтролю без фізичного втручання;
- удосконалення цифрової взаємодії з бізнесом через особисті кабінети, API-сервіси, інтероперабельність баз даних.

Усі ці напрями сприятимуть підвищенню прозорості, скороченню часу митних процедур, зміцненню економічної безпеки держави та формуванню довіри бізнесу до державних інститутів навіть в умовах воєнної невизначеності.

Отже, цифрова трансформація митної служби України є не лише технологічною модернізацією, а стратегічною передумовою посилення економічної безпеки в умовах війни. Вона дозволяє ефективно управляти ризиками, протидіяти контрабанді, забезпечувати стабільні надходження до бюджету та створювати передумови для інтеграції в єдиний митний простір ЄС.

Розвиток електронних сервісів, автоматизація контролю, застосування аналітичних технологій та прозорість комунікації з бізнесом стали ключовими чинниками зміцнення інституційної стійкості митної системи. У довгостроковій перспективі саме поєднання сервісності, цифрової зрілості та ризик-орієнтованого підходу стане основою для створення митниці нового покоління – ефективної, безпечної та партнерської щодо бізнесу.

Таким чином, цифрова модернізація митної служби не лише відповідає вимогам євроінтеграції, а й формує міцний захисний контур економіки України, забезпечуючи її адаптивність, прозорість і конкурентоспроможність у післявоєнний період.

Література:

1. Драганчук Ю. Як впроваджується «Єдине вікно» у світі та чи успішна в цьому Україна? *Міністерство фінансів України* URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/iak-vprovadzhuetsia-iedyne-vikno-u-sviti-ta-chy-uspishna-v-tsomu-ukraina-kolonka-radnyka-ministra-finansiv-iuriia-drahanchuka?utm/> (дата звернення: 25.10.2025).

2. Бізнес оцінив роботу митниці найкраще за останнє десятиліття. *Європейська Бізнес Асоціація* URL: <https://eba.com.ua/biznes-otsinyv-robotu-mytntsi-najkrashhe-za-ostannye-desyatylittya/> (дата звернення: 25.10.2025).
3. IT-трансформація митниці: розпочато випробування оновленої системи управління ризиками АСУР 2.0. *Державна митна служба України* URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62/post/it-transformatsiia-mitnitsi-rozpochato-viprobuвання-onovlenoyi-sistemi-upravlinnia-rizikami-asur-2-0-439> (дата звернення: 25.10.2025).
4. Україна оформила 34 тисячі декларацій NCTS за квартал. *The Page* URL: <https://thepage.ua/ua/news/ncts-ukrayina-oformila-34-tisyachi-deklaracij-za-kvartal> (дата звернення: 25.10.2025).
5. Моніторинг роботи митниці очима бізнесу – 2024. Інститут економічних досліджень URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/TFD/2025_IER_FTC_FINAL_UA%20\(1\).pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/TFD/2025_IER_FTC_FINAL_UA%20(1).pdf) (дата звернення: 25.10.2025).

Кадала В. В.,
к. юрид. н., доцент,
доцент кафедри цивільно-правових дисциплін
Донецького державного університету
внутрішніх справ, м. Кропивницький

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ

Економічна безпека як на макроекономічному рівні, так і на мікроекономічному рівні залишається актуальним для вирішення питання в умовах воєнного конфлікту в Україні. Мова йде про наявність дієвих регуляторів здатних забезпечити не лише зміцнення економічної безпеки, а й створити умови для життєдіяльності країни та представників підприємницького сектору, в умовах затяжного воєнного конфлікту. Безумовно одним з ключових напрямків виступає наявність правового регулятора, котрий здатен забезпечити впровадження дієвих механізмів зміцнення економічної безпеки на різних економічних рівнях. Водночас постає питання перед представниками підприємницького сектору щодо осучаснення управлінських механізмів з метою адаптування до надзвичайних умов розвитку країни. Переосмислення рольового сегменту економічної безпеки, її сутнісної характеристики з урахуванням викликів та загроз воєнного часу сприяє більш предметному та відповідальному відношенню до прийняття необхідних управлінських рішень. Досить значна кількість актуальних питань у сфері зміцнення економічної безпеки в умовах війни залишаються не вирішеними, що і обумовило вибір напрямку дослідження та підкреслює його актуальність.

Справедливим буде зазначити, що актуальні питання забезпечення та зміцнення економічної безпеки країни та підприємств не є новим напрямком у наукових розробках, проте не залишають своє актуальності в надзвичайних умовах розвитку. Результати наукових розробок вітчизняні вчені викладають у формі дисертаційних та монографічних дослідженнях, оприлюднюють на науково – практичних конференціях різного рівня. Серед науковців, які проводили наукові розробки в сфері економічної безпеки варто відзначити таких як З.С. Варналій [1], О.С. Власюк [2], В.В.Кадала, О.П.Гузенко, Є.В.Павліченко[3], О.О.Резнікова [4] та інші. Науковці доволі змістовно розкривають проблематичні аспекти у сфері економічної безпеки, проте фрагментарно розкривають існуючі загрози і виклики, враховуючи складний стан розвитку країни та суб'єктів господарювання.

Нагадаємо, у більшості наукових працях економічна безпека як економічна категорія представляє собою стан стійкості та стабільності національної економіки, який забезпечує її здатність до розвитку, задоволення потреб населення та протистояння внутрішнім та зовнішнім загрозам. В умовах затяжного воєнного конфлікту в Україні, розуміння та переосмислення економічної безпеки сприяє розробці більш дієвих заходів, з метою її зміцнення як на державному, так і на підприємницькому рівні.

Окрім цього, враховуючи доволі розгалужену систему складових економічної безпеки, котра охоплює такі сегменти як макроекономічний, фінансовий, продовольчий, соціальний, демографічний, зовнішньоекономічний, інноваційний, інвестиційний, виробничий, енергетичний та інші, гостро постає питання адаптації та впровадження заходів зміцнення безпеки кожної складової.

З цього приводу доречно згадати про законодавчий регулятор, а саме Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року, яка була введена Указом Президента України[5] та має два взаємопов'язаних напрями – напрям розвитку та безпековий напрям. Очевидним є те, що доцільно розуміти той факт, що до суб'єкта економічної безпеки входить не лише держава, а й підприємства та громадяни, які здійснюють самостійну діяльність і гарантують власну економічну безпеку. Враховуючи зазначене, доцільно звернути увагу на те, що саме сукупність цих елементів здатна забезпечити сталий розвиток економіки країни, реалізувати її інтереси та забезпечувати захист від існуючих ризиків і загроз, які породжено затяжним воєнним конфліктом в Україні.

Ми поділяємо позицію О.С. Власюк [2] стосовно того, що «...багато теоретико-методологічних неузгодженостей потребують теоретичного обґрунтування та розробки нових категорій, критеріїв та показників для опису та аналізу основних тенденцій економічної безпеки та системи заходів забезпечення економічної безпеки». Проте науковець не уточнює сферу впровадження напрямків удосконалене. На нашу думку має бути декілька напрямків:

по – перше, макроекономічний рівень, який має забезпечити появу правових ініціатив націлених на усунення існуючих викликів і загроз в умовах воєнного конфлікту;

по - друге, необхідно чітко розуміти зміст загроз, які вже проявляються в життєдіяльності країни, а саме: загострення економічної кризи в умовах наявного затяжного воєнного конфлікту; зростання корупції, котра порушує результати сталого зростання країни та негативно впливає на обсяги фінансових ресурсів країни на базі системи оподаткування; погіршення добробуту населення, падіння його платоспроможності, що призводить до погіршення результатів діяльності представників підприємницького сектору; зростання міграційних потоків, а як наслідок, відчувається нестача кваліфікаційних кадрів у різних сферах економіки; наявні процеси тонізації економіки; різке зниження реального рівня ВВП, а також втрата інвестиційної привабливості держави на світовому ринку тощо;

по - третє, мікроекономічний рівень, котрий має забезпечити впровадження новітніх способів і прийомів в систему управлінських циклів, змінити політику розподілу власних фінансових ресурсів, в умовах нестачі грошового ресурсу, а також потребує вирішення питання запровадження енергозберігаючих технологій у виробничі цикли, своєчасне підвищення кваліфікації фахівців, які задіяні на освоєнні нових технологічних циклах тощо.

Беззаперечним є той факт, що зазначений перелік актуальних питань не є вичерпаним. Так, як в умовах воєнного конфлікту в Україні постає ряд актуальних питань у сфері взаємозв'язку між рівнем макроекономічної та мікроекономічної безпеки. Мається на увазі наявність комплексних заходів, які нададуть можливість досягти одночасного результату зміцнення економічної безпеки на всіх економічних рівнях.

Для вирішення поставленого питання, одним із пріоритетних напрямків має стати визначення сегментів економічної безпеки таких як суб'єкти (держава, регіони, підприємство, фізичні особи), об'єкти (функціонування держави, регіональна економічна діяльність підприємства, домогосподарства), загрози (зовнішні та внутрішні) та ризик (фінансові, операційні, інвестиційні, надзвичайні, валютні). Враховуючи зазначені елементи доцільно запровадити системний підхід до формування як циклів управління, так і процесів прийняття управлінських рішень в системі забезпечення економічної безпеки.

Доволі актуальним питанням для вирішення залишається проблема зміцнення економічної безпеки як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівні. Ми вважаємо, що розробка пакету заходів має відбуватися одночасно та у сукупності всіх сегментів, які викликають певні загрози та ризики.

На погляд експертів - аналітиків Я. Базилюк, Р. Власенко, О. Власюк, Т. Гейко[6, с.26] «...макроекономічна стабільність України у 2025 р. залежатиме від потенціалу внутрішнього попиту, ефективності валютного регулювання та залучення достатньої міжнародної фінансової підтримки, тоді як економічне

зростання потребуватиме збалансованої фінансової політики, розширення експорту, модернізації інфраструктури та залучення широких інвестицій в умовах воєнних ризиків і структурних обмежень». На погляд експертів виконання запропонованих пропозицій призведе до зміцнення економічної безпеки країни, що позитивно вплине на функціонування мікроекономічного рівня.

В свою чергу І.Г. Миколенко [7, с.16] стверджує «...особливе значення у забезпеченні економічної безпеки підприємства відіграють інституціональні механізми, які являють собою сукупність формальних та неформальних правил, норм, інструментів та процедур». Свою позицію науковець обґрунтовує тим, що «...такі механізми виступають основою для створення ефективної системи управління, яка дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й забезпечувати адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі, оптимізацію внутрішніх процесів та підтримку стабільності роботи» [7, с.16].

Враховуючи результати проведених досліджень варто зробити висновок, що в умовах наявного воєнного конфлікту, а Україні актуальним для вирішення залишається питання зміцнення економічної безпеки як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівні. Вирішення даної проблеми лежить в законодавчій та управлінській площині. Ключову роль відіграє наявність взаємозв'язку між пропозиціями зміцнення економічної безпеки держави та підприємств. Такий підхід надасть можливість більш предметно визначити як ризики та загрози економічної безпеки, так і більш ґрунтовно визначити напрямки її зміцнення у майбутньому.

Література:

1. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія. Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ : Знання України, 2020. 423 с.
2. Власюк О. С. Економічна безпека України в умовах ринкових трансформацій та антикризового регулювання. Київ : ДНУ «Акад. фін. Управління», 2021. 474 с
3. Концептуальні та організаційно-правові засади забезпечення безпеки України: навч. посіб. / В.В. Кадала, О.П. Гузенко, Є.В. Павліченко; ДЮІ МВС України. Львів: «Магнолія 2006», 2020. 194 с.
4. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.
5. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року: Стратегія; Указ Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613> (дата звернення: 12.10.2025).
6. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності: експ.-аналіт. доп. / Базилук Я., Власенко Р., Власюк О., Гейко Т. та ін. ; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 104 с.

7.Миколенко І. Г. Інституціональний механізм забезпечення економічної безпеки підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 12 – 16.

Кадала В. В.,
*к. юрид. н., доцент,
доцент кафедри цивільно–правових дисциплін
Донецького державного університету
внутрішніх справ, м. Кропивницький*
Дорул Д. А.,
*бакалавр спец. 051«Економіка»
кафедри економіки
та публічного управління
ІНІ права та соціального менеджменту
Донецького державного університету
внутрішніх справ, м. Кропивницький*

ДО ПИТАННЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

У сучасних умовах необхідність дослідження економічної безпеки підприємств малого бізнесу (далі - ЕБ п.м.б.) обумовлена їхньою ключовою роллю в забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць і стимулюванні інноваційного потенціалу. На жаль в умовах війни ЕБ п.м.б. залишається на недостатньо високому рівні. Таке явище пов'язане з низкою викликів, які уповільнюють розвиток підприємств малого бізнесу, серед яких обмеженість власних фінансових ресурсів, нестабільність ринкового середовища, втрата локаційних зв'язків з комерційними партнерами, відсутність стабільності в формуванні цінової політики на базі зростання комунальних платежів, постійних валютних та інфляційних коливань, втрата кваліфікаційних кадрів, низька платоспроможність потенційних покупців та потреба у підвищенні конкурентоспроможності. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування ефективних стратегій забезпечення ЕБ п.м.б., яка має за мету забезпечити стабільне функціонування та потенціал для розвитку. Усе окреслене підкреслює актуальність та сучасність обраного напрямку вивчення.

Проблематичні питання в контексті ЕБ п.м.б. є одним із ключових напрямів дослідження вітчизняних науковців. Різні аспекти цієї проблематики висвітлено у працях, що фокусуються на викликах цифровізації, демографічних змінах, соціальних ризиках та їх впливі на стійкість функціонування підприємств малого бізнесу на базі існуючих управлінських циклів економічною безпекою. Серед українських вчених значний внесок у дослідження питань ЕБ п.м.б. зробили Г. В.Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва[1], які комплексно висвітлили складові сегменти економічної безпеки

підприємств різного масштабу бізнесу. Вчена Є.А.Івченко [2] акцентувала монографічні дослідження на питаннях трансформації системи економічної безпеки підприємства. Колектив вітчизняних науковців Є.А.Боброва, О.М. Герасименко, Н.М. Літвін, Д.Є.Ткача [3] звернулися в наукових розвідках до питання економічної невизначеності підприємств в кризових умовах функціонування, що виступає сегментом впливу на економічну безпеку. Стратегічні пріоритети детінізації економіки України у системі економічної безпеки як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівні розкрили у свої наукових розробках вчені О.В.Черевко, І.П. Мігус, Н.В. Зачосова [4]. Проведений аналіз показує, що українські дослідники висвітлюють широкий спектр викликів і ризиків, пов'язаних із системою економічної безпеки підприємств. Беззаперечним є той факт, що їх наукові розвідки створюють основу для вирішення окремих питань економічної безпеки, проте сучасність доводить доцільність поглиблення проведених досліджень з метою розробки стратегічних напрямів стабілізації та зміцнення ЕБ п.м.б.

Наразі варто наголосити на тому, що стабілізація ЕБ п.м.б., на думку багатьох вітчизняних науковців досягається через розробку стратегії, що включає аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз, а також моніторинг факторів, які впливають на стабільність. При цьому, Г. В.Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва[1,с.15] вважають, що ключовими компонентами стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств мають виступати її структурні складові, а саме фінансова, технологічна, інформаційна та майнова безпека. Окремим для вирішення і забезпечення стабільності щодо збереження досягнутого рівня економічної безпеки має стати сегмент здатності адаптуватися до змін і захищатися від негативних впливів.

Важливо наголосити на тому, що законодавець бере активну участь у розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Підтвердженням даної тези виступає Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»[5].

Враховуючи той факт, що на даний час в умовах війни розвиток підприємств малого бізнесу уповільнено в результаті нестачі власних фінансових ресурсів, що негативно впливає і на забезпечення фінансової підтримки заходів зміцнення економічної безпеки, цінність зазначеного правового акту полягає у висвітленні напрямків фінансової допомоги малого бізнесу.

Так, ст. 16 Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»[5] законодавець розкрив напрямки фінансової підтримки підприємств малого та середнього бізнесу, а саме: часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами, що надаються на реалізацію проектів суб'єктів малого і середнього підприємництва; часткова компенсація лізингових, факторингових платежів та платежів за користування гарантіями; надання гарантії та поруки за кредитами суб'єктів малого і середнього підприємництва; надання кредитів, у тому числі мікрокредитів, для започаткування і ведення власної справи; надання позик на придбання і

впровадження нових технологій; компенсація видатків на розвиток кооперації між суб'єктами малого і середнього підприємництва та великими підприємствами; фінансова підтримка впровадження енергозберігаючих та екологічно чистих технологій.

Разом з тим, питання фінансової підтримки заходів зміцнення ЕБ п.м.б. залишається відкритим та потребує вдосконалення правового поля з боку законодавця для його вирішення.

У надзвичайних умовах розвитку підприємств малого бізнесу економічна безпека являє собою набір факторів і дій в межах поточної і стратегічної діяльності з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та ефективного використання власних фінансових ресурсів. Натомість сфера впливу ЕБ п.м.б. також охоплює питання збереження свободи підприємництва і захисту від факторів зовнішнього економічного і неекономічного впливу в межах законодавства, тобто здатність протидіяти точковим і спрямованим діям конкурентів чи зацікавлених осіб та інших заходів, що, в основному, відносяться до економічних впливів.

Таке явище в підприємницькій діяльності малого бізнесу спонукає до більш предметних дій вищого менеджменту, через систему прийняття управлінських рішень з метою досягнення певних стабілізаційних сегментів.

Ми погоджуємося з позицією І.Єпіфанової та В.Джеджула [6, с.575] стосовно того, що «...економічна безпека підприємства є головним і визначальним фактором стабільного функціонування і розвитку підприємства в умовах агресивного і динамічного зовнішнього середовища., тобто оцінює здатність підприємства протидіяти загрозам, адаптуватися до динамічних і випадкових змін та забезпечувати фінансову стійкість».

Ми вважаємо, що в умовах війни найкраща модель стратегії стабілізації забезпечення ЕБ п.м.б. може базуватися на поєднанні власних і позикових ресурсів, стабільності, керованості та вимірних економічних ризиків у сферах господарювання, які мають потенціал для максимізації соціально-економічної поточної ефективності та створення перспективних інновацій. Реалізація даної моделі стратегії стабілізації забезпечення ЕБ п.м.б. має передбачити розумне використання точкових методів управління з метою максимізації ефекту в найкоротші терміни.

Сама структура моделі стратегії стабілізації ЕБ п.м.б. повинна мати за основу ряд обов'язкових елементів, а саме:

- визначення мети, завдань та принципів, які нададуть дієвості адаптації намічених заходів стратегії стабілізації ЕБ п.м.б.;

- проведення комплексної оцінки стану ЕБ п.м.б. на момент розробки стратегії, здійснення аналізу загроз і моніторинг факторів, які впливають на стійкість підприємства малого бізнесу, а також проведення порівняння фактичних значень з нормативними показниками для визначення рівня економічної безпеки;

- визначення домінантних напрямів стабілізації системи ЕБ п.м.б. на основі аналізу відхилень;
- формування комплексу заходів стратегії стабілізації системи ЕБ п.м.б. та визначення серед них пріоритетних;
- управління відхиленнями за комплексом заходів стабілізації ЕБ п.м.б.

Не менш важливим є розуміння функціональних аспектів стратегії стабілізації ЕБ п.м.б.. Мається на увазі забезпечення стабільності у ключових сферах, таких як: фінансова безпека (управління фінансами, контроль за витратами та доходами); технологічна безпека (захист технологій та виробничих процесів); інформаційна безпека (захист конфіденційної інформації); майнова безпека (захист матеріальних активів підприємства) та правова безпека (забезпечення законності всіх видів діяльності).

Дієвість моделі стратегії стабілізації ЕБ п.м.б., у певній мірі, залежить від вибору прийому управління відхиленнями за комплексом заходів моделі стратегії стабілізації ЕБ п.м.б. Як правило, фахівці практики використовують класичні три стадії:

по – перше, управління економічними ризиками, коли загрози стабілізації системи ЕБ п.м.б. ще не наступили, але існує можливість виникнення небажаних і незапланованих подій, що можуть призвести до того, що цілі заходу не будуть досягнуті.

по – друге, управління проблемами, котрі вказують на те, що загрози та ризики ЕБ п.м.б. наступили, і необхідно з'ясувати їхнє походження, ступінь впливу на підприємницьку діяльність, способи подолання.

по – третє, управління змінами, коли загрози виявилися доволі серйозними для ЕБ п.м.б. і справитися з ними без збитку неможливо. На даній стадії управління відхиленнями основну увагу необхідно приділяють модифікації або зміні заходів стабілізації: термінів виконання і вартості робіт, управлінських і технологічних процесів тощо.

Заключним етапом формування моделі стратегії стабілізації ЕБ п.м.б. виступає етап встановлення потенціалу розвитку, а саме забезпечення не тільки поточного стабільного функціонування, але й створення умов для майбутнього росту та розвитку.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що в умовах довготривалої війни в Україні ЕБ п.м.б. потребує осучаснення з урахуванням принципу стабілізації. Запропонована модель стратегії стабілізації ЕБ п.м.б. дає змогу, використовувати комплекс домінантних заходів стратегічних змін. Такий підхід сприятиме захисту підприємств малого бізнесу від втрати життєздатності, адаптації до мінливих чинників зовнішнього середовища та воєнних викликів. Необхідно сфокусувати увагу на тих зонах, які повинні підлягати найдетальнішому аналізу складових ЕБ п.м.б., з одночасним введенням відповідальності керівництва за втрату економічної безпеки як в короткотривалому, так і в довготерміновому періодах.

Література :

1. Економічна безпека підприємництва в Україні: монографія / Г. В. Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва та ін. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2020. 284 с.
2. Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: монографія. Сєвєродонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 420 с.
3. Економіка невизначеності: практичний погляд на проблему: монографія / Є.А.Боброва, О.М. Герасименко, Н.М. Літвін, Д.Є.Ткача та ін.; за ред. В. І. Грушка. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 503 с.
4. Стратегічні пріоритети детінізації економіки України у системі економічної безпеки: макро та мікрровимір: монографія / О.В.Черевко, І.П. Мігус, Н.В. Зачосова . Черкаси: Вид-во ПП Чабаненко Ю. А. Черкаси, 2019. 370 с.
5. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>. (дата звернення: 14.10.2025 року).
6. Спіфанова І. Джеджула В. Сучасні технології управління економічною безпекою підприємств в умовах невизначеності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025, № 1. С.574-577.

Казьмір Л. П.,

к.екон.н.,

*науковий співробітник відділу
проблем реального сектору економіки регіонів
ДУ «Інститут регіональних досліджень
ім. М. І. Долишнього НАН України», м. Львів*

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ ДО ВИКЛИКІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Посилення уваги до проблем і перспектив розвитку промисловості в умовах революційних технологічних змін та кризи світового порядку стало одним із домінуючих трендів сучасності. Останнім часом ці питання все тісніше пов'язують з феноменом цифровізації. У широкому розумінні цифровізація – це процес насичення реального (фізичного) простору електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного просторів, тобто формує унікальний кіберфізичний простір [1]. Нагромадження, обробка та передача інформації в цифровому форматі стали важливими атрибутами сучасних

процесів виробництва, розподілу, обміну та споживання промислової продукції. Цифровізація здатна суттєво змінити функціонування не лише окремих організацій чи галузей, а й держав загалом [2]. Тому питання, які безпосередньо пов'язані з цифровізацією промисловості, входять сьогодні до порядку денного багатьох авторитетних міжнародних організацій, національних урядів, окремих представників бізнесу та перебувають у центрі уваги наукової спільноти [1-4].

Прогрес цифрових технологій (таких як аналітика даних, інтернет речей, хмарні обчислення, машинне навчання, блокчейн тощо) безпосередньо впливає на процеси проектування, виробництва та споживання продукції, а це, в свою чергу, вимагає глибокого переосмислення і відповідними теоретико-методологічного оновлення існуючих моделей розвитку промисловості, управління бізнес-процесами та модернізації самої промислової політики [1].

З огляду на “радикально іншу якість цифрового світу”, в країнах ЄС останнім часом все більше уваги приділяється питанням послідовної розробки цифрової промислової політики (*digital industrial policy*) та її нормативно-правового забезпечення [3; 5; 6]. Європейський досвід адаптації промислової політики до викликів цифровізації досить детально проаналізовано в роботах [3; 6], тому тут виділимо лише Програму “Політика цифрового десятиліття 2030” (*Digital Decade Policy Programme 2030*), прийняту в грудні 2022 року, що спрямована на створення середовища, сприятливого для інновацій та інвестицій, шляхом встановлення чітких орієнтирів для цифрової трансформації ЄС та досягнення цифрових цілей до 2030 року, структурування та стимулювання співпраці між державами-членами, сприяння прозорості та повноті моніторингу та звітності ЄС [3].

Загалом, цифрова промислова політика ЄС фокусується на стимулюванні цифрової трансформації промисловості шляхом інвестицій у новітні технології, розвиток цифрових навичок, створення стандартів та регулювання для підтримки інновацій та конкурентоспроможності. Ця політика спрямована на створення сприятливого середовища для компаній, щоби вони могли впроваджувати цифрові рішення, трансформувати бізнес-моделі та виходити на нові ринки, що призводить до появи нових товарів, послуг та покращення існуючих [6]. Цифрова промислова політика трактується сьогодні як дієвий інструмент структурного прориву, “промислового переходу” та інтеграції у глобальні ланцюги вартості [7].

Україна вже закріпила на державному рівні прагнення до цифрової трансформації національної економіки і промисловості зокрема. Тому для України вкрай важливими в сучасних умовах є дослідження таких питань:

- вплив процесів цифровізації загалом і промисловості зокрема на зміну економічних механізмів та інститутів;
- поглиблений аналіз сценаріїв цифрової трансформації промислового виробництва та їхніх наслідків для різних суспільних груп;
- аналіз нових концептуальних моделей взаємодії держави, бізнесу та суспільства у процесі цифрової трансформації промисловості;

– аналіз особливостей політики цифрової трансформації промисловості у загальному контексті адаптації механізмів державного регулювання до викликів цифрової трансформації економіки.

Як уже наголошувалось у [8], для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної промислової продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках суттєво зростає роль так званих інноваційних чинників, що охоплюють поряд із накопиченим науково-технічним потенціалом ще й ресурси, необхідні для впровадження досягнень науки і техніки у виробництво. Для адаптації державної промислової політики до викликів цифровізації особливо важливим стає всебічне сприяння широкомасштабній інтелектуалізації процесів управління промисловим виробництвом та формування своєрідної “науково-інформаційної оболонки” управлінської системи.

Серед ключових напрямів адаптації державної промислової політики України до викликів цифровізації можна виділити такі:

- технологічна підтримка модернізації окремих підприємств і системи управління промисловістю на всіх рівнях;
- розвиток системи фінансових і податкових стимулів;
- всебічне сприяння формуванню нової кадрової політики, зорієнтованої на утвердження нового “цифрового мислення”;
- підвищення рівня цифрової культури споживачів промислової продукції;
- підвищена увага до екологічних аспектів промислового виробництва;
- просторова координація процесів цифрової трансформації промисловості та розвиток цифрової інфраструктури;
- формування сприятливих умов для міжнародної співпраці.

На першочергову увагу заслуговують питання адаптації промислових систем на національному та регіональному рівнях. Так на національному рівні необхідно розробити національну програму цифрової модернізації промисловості, яка б передбачала імплементацію ефективних механізмів координації діяльності між окремими відомствами, та сформувати пакети “дорожніх карт” цифровізації для ключових галузей, а на регіональному рівні необхідно розробити програми підтримки (сприяння) цифровізації регіональних промислових систем, в яких сформувати напрями співпраці влади, бізнесу, ІТ-сектору, закладів науки та освіти [1].

Оцінюючи перспективи практичного застосування методологічних наративів цифровізації промисловості України, важливо орієнтуватись на їх економічну, політичну та адміністративну життєздатність. А тому вже у найближчій перспективі варто ініціювати широку дискусію науковців та управлінців-практиків щодо перспектив стимулювання цифрової трансформації економіки України загалом і промисловості зокрема. Така дискусія дозволила б сформувати узгоджену систему поглядів щодо ключових питань, концептуальних рамок та підходів, безпосередньо пов’язаних з

формуванням нової моделі державної промислової політики України в умовах сучасних геополітичних викликів та виробити необхідні практичні рекомендації у цій сфері.

Література:

1. Корцеллі-Олейнічак Є. К., Казьмір Л. П. Цифровізація промислових систем: концептуальна сутність та ключові чинники. *Регіональна економіка*. 2021. № 4. С. 57-66.
2. World Development Report 2016: Digital Dividends. Washington, DC: World Bank, 2016. URL: <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1-4648-0671-1>.
3. Ципліцька О. О. Цифрова промислова політика як інструмент трансформації ринків товарів і послуг ЄС. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 4(45). С. 462-476.
4. Сіденко В. Р. Виклики і ризики цифрової трансформації: світовий та український контексти. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 40-58.
5. Gruber H. Proposals for a digital industrial policy for Europe. *Telecommunication Policy*. 2019. Vol. 43. Issue 2. Pp. 116-127.
6. Timmers P. Digital Industrial Policy for Europe. CERRE. December 2022. 72 p. URL: <https://cerre.eu/wp-content/uploads/2022/12/Digital-Industrial-Policy-for-Europe.pdf>
7. Foster C., Azmeh S. Latecomer economies and national digital policy: An industrial policy perspective. *The Journal of Development Studies*. 2020. Vol. 56(7). Pp. 1247-1262.
8. Казьмір Л. П. Концептуальні аспекти модернізації системи управління розвитком промисловості в Україні. *Регіональна економіка*. 2020. № 4. С. 115-124.

Калініна А. С.,
тренерка з ефективного спілкування
та ораторського мистецтва,
менторка з ділових переговорів,
власниця Академії Бізнесу «Ritorstars», м. Київ

ВАЖЛИВІСТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ ТА ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ. ВИКЛИКИ ВІЙНИ

Вступ

- Сучасна економіка базується не лише на ресурсах і технологіях, а й на здатності людей домовлятися.
- Ефективна комунікація — ключ до партнерства, інвестицій та інновацій.

Роль переговорів у розвитку економіки

- Переговори створюють середовище довіри між бізнесом, владою та суспільством.

- Від уміння домовлятися залежать торгові угоди, залучення інвестицій, стабільність ринків.

- Міжнародні переговори визначають місце країни у світовій економіці.

Ефективна комунікація як стратегічний інструмент

- Комунікація — це не просто обмін інформацією, а процес досягнення взаєморозуміння, підвищує продуктивність і запобігає конфліктам.

- Важливість соціального капіталу

Приклади з практики

- **Бізнес:** компанії, які інвестують у розвиток комунікативних навичок персоналу, показують кращі результати. Нематеріальна мотивація, ефективне спілкування та ідеологія — частина кризового менеджменту.

- **Держава:** дипломатичні переговори формують економічні союзи, вплив глобальних переговорів на підприємництво.

- **Громадянське суспільство:** ефективна комунікація сприяє соціальній згуртованості й стабільності. А починається все з банального спілкування з клієнтом.

- **Система грантів та тендерів:** ефективне спілкування, компетенції презентацій дають можливість фінансування та розвитку окремих проектів, стартапів та загалом підприємницької діяльності.

Виклики та бар'єри

- Культурні відмінності, мовні бар'єри, емоційні чинники, вплив війни

- Низький рівень комунікативної компетентності, типові помилки

- Вплив цифрових технологій — інформаційні перевантаження, фейкові новини, маніпуляції.

Людський фактор у переговорах та свідомий підхід

- Успішні переговори ґрунтуються на **емоційному інтелекті** — здатності слухати, розуміти мотиви співрозмовника й керувати власними емоціями.

- Результативність залежить не лише від логіки, а й від **довіри, поваги** між сторонами, разом з цим від тактики, стратегії та свідомого використання прийомів.

Комунікації у цифрову епоху: важливість та помилки

- Цифровізація змінила стиль переговорів — відеоконференції, онлайн-платформи, штучний інтелект у допомозі аналізу позицій сторін.

- Водночас зросла потреба у **чітких і прозорих повідомленнях**, адже інформаційні перевантаження знижують якість рішень.

Комунікаційна культура в онлайні стає частиною ділового іміджу держави чи компанії

Ефективні переговори — запорука інновацій

- Коли бізнес, наука та держава вміють домовлятися, з'являються нові технологічні кластери, стартапи, спільні проекти.
- Результативні переговори пришвидшують процес прийняття рішень і знижують транзакційні витрати.
- Спільні домовленості створюють середовище, сприятливе для розвитку підприємництва.

Соціально-економічний ефект

- Якісна комунікація сприяє зростанню соціального капіталу — довіри між громадянами, бізнесом і владою.
- Довіра підвищує інвестиційну привабливість країни.
- Через ефективні переговори досягається баланс інтересів — між регіонами, галузями, соціальними групами.

Висновки

- Ефективні переговори = стабільна економіка, розвиток бізнесу, міжнародна довіра.
- Потрібно інвестувати у розвиток «soft skills» — комунікаційних, емоційних та лідерських компетенцій. Займатися підготовкою переговорників.
- Лише через культуру діалогу та партнерства можна досягти сталого економічного зростання.

Література:

1. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

Калат Я. Я.,

к.екон.н.,

старший науковий співробітник

сектору транскордонного співробітництва

ДУ «Інститут регіональних досліджень

імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів

Кирик І. М.,

молодший науковий співробітник

сектору транскордонного співробітництва

ДУ «Інститут регіональних досліджень

імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ: ДОСВІД ЄС

Ефективність функціонування регіональних інноваційних систем визначає конкурентоспроможність економіки регіону, його стійкість і здатність до подальшого зростання на засадах сталого розвитку, особливо в умовах

воєнних викликів та необхідності економічного відновлення. Саме тому оцінювання їх ефективності є важливою складовою формування інноваційної політики та підвищення конкурентоспроможності регіону. У процесі такого оцінювання значну роль відіграють міжнародні рейтинги, що укладаються провідними аналітичними організаціями. Вони базуються на системі індексів, які відображають різні аспекти економічного, інституційного та інноваційного розвитку. Водночас зазначені індекси не повною мірою враховують специфіку регіонального рівня та особливості інноваційної діяльності. Попри це, вони залишаються важливим інструментом для виявлення тенденцій, оцінки інноваційного потенціалу та визначення напрямів удосконалення регіональних інноваційних систем.

Одним із найвідоміших міжнародних рейтингів, що застосовуються для аналізу інноваційного розвитку країн і регіонів, є *Індекс готовності бізнесу (Index Business Ready)*, який розробляється Світовим банком. Його було запроваджено у 2024 році як оновлену альтернативу *Індексу легкості ведення бізнесу (Ease of Doing Business score)*, розрахунок якого припинили у 2021 році через методологічні недоліки [2].

Індекс готовності бізнесу базується на 10 групах показників, об'єднаних у три основні «стовпи», що охоплюють сучасні аспекти бізнес-середовища, включно з інноваційними процесами. Зокрема, у групі «Ринкова конкуренція» (Market Competition) оцінюються напрями, пов'язані з інноваціями та трансфером технологій, інноваціями у фірмах та загальним рівнем інноваційності. Завдяки цьому індекс дає можливість оцінити, наскільки сприятливими є умови для розвитку інноваційної діяльності та поширення технологічних інновацій. Наразі Україна ще не включена до цього рейтингу, однак Світовий банк планує охопити до 180 країн [1], що відкриває перспективи для участі України в майбутньому.

Ще одним провідним міжнародним інструментом для оцінювання рівня інноваційного розвитку є *Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index)*, який з 2007 року розраховується Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO). Цей індекс забезпечує комплексну оцінку інноваційної активності країн у контексті глобальних економічних і геополітичних процесів. Завдяки цьому він є важливим аналітичним інструментом для формування національної інноваційної політики.

Глобальний індекс інновацій охоплює близько 132 економік світу, визначаючи їхні сильні та слабкі сторони у сфері інноваційного розвитку. Методологія індексу включає приблизно 80 показників, згрупованих у сім складових, що відображають політичне середовище, освіту, інфраструктуру, розвиток бізнесу, ринок праці, рівень генерації знань та результати інноваційної діяльності. Така структура дозволяє проводити багаторівневий аналіз інноваційного потенціалу [4].

Крім того, щорічно в рамках індексу формується рейтинг 100 провідних науково-технологічних кластерів світу, що дає змогу оцінити просторову концентрацію інноваційної активності та виділити регіони з найвищим рівнем

інноваційної динаміки. Окрему роль у методології індексу відіграє інвестиційна складова «Інвестиції» (Investments), яка відображає вплив фінансових потоків на створення та впровадження інновацій. Таким чином, Глобальний індекс інновацій може бути використаний не лише для визначення рівня інноваційного розвитку, але й як інструмент порівняльного аналізу ефективності регіональних інноваційних систем.

Також серед провідних міжнародних рейтингів, що відображають інноваційну спроможність економік, важливе місце посідає *Індекс інновацій Bloomberg* (Bloomberg Innovation Index). Індекс розраховується щорічно, починаючи з 2012 року. В ньому запропоновано альтернативний підхід до оцінювання інноваційного розвитку, який базується на відмінній від попередніх індексів методології та наборі показників, що дозволяє сформувати більш прикладне бачення інноваційних процесів у країнах [5].

Індекс охоплює сім ключових категорій, серед яких: інтенсивність досліджень і розробок, додана вартість виробництва, продуктивність високих технологій, щільність високотехнологічних компаній, концентрація дослідницького персоналу, патентна активність та якість системи вищої освіти. Оцінювання здійснюється на основі сукупної інноваційної ефективності держав у межах зазначених категорій, що дає змогу визначати 50 країн світу з найвищим рівнем розвитку інноваційності. Його методологія періодично уточняється відповідно до оновлення статистичних джерел та зміни вагових коефіцієнтів, що забезпечує актуальність і гнучкість оцінювання. Для країн, які не мають повних даних за всіма показниками, розрахунок здійснюється з урахуванням наявної інформації [6]. Завдяки своїй структурі індекс може бути використаний як допоміжний інструмент для аналізу ефективності інноваційних систем країни чи регіону.

Важливим джерелом аналітичної інформації щодо інноваційного розвитку є *Глобальний індекс конкурентоспроможності країн* (Global Competitiveness Index), який публікує Всесвітній економічний форум. Індекс оцінює рівень конкурентоздатності національних економік за 12 стовпами сформованих на основі 103 індикаторів, що охоплюють економічні, фінансові та інноваційні аспекти [8]. Особливе значення для аналізу інноваційної спроможності має 12-й стовп «Інноваційні можливості» (Innovation capability), який відображає рівень науково-дослідної діяльності, співпраці між бізнесом і освітою та здатність економіки впроваджувати нові технології.

До важливих міжнародних рейтингів, що відображає інноваційну спроможність національних економік у контексті їх конкурентоспроможності, також є *Світовий рейтинг конкурентоспроможності* (The IMD World Competitiveness Ranking), який публікується у «Щорічнику світової конкурентоспроможності» (The IMD World Competitiveness Yearbook) з 1989 року. Рейтинг охоплює 64 країни та базується на 336 критеріях, згрупованих у 20 субфакторів, які відображають різні аспекти економічної ефективності. Серед них найважливішими для оцінювання інноваційного розвитку є «Технологічна інфраструктура» (Technological Infrastructure) та «Наукова

інфраструктура» (Scientific Infrastructure), що характеризують здатність економіки генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові знання й технології [9]. Цей рейтинг теж може слугувати додатковим інструментом для аналізу інноваційного потенціалу країн та регіонів.

Починаючи з 2001 року, Європейська комісія щорічно публікує *Європейське табло інновацій (European Innovation Scoreboard)*, яке забезпечує порівняльну оцінку інноваційної спроможності країнах ЄС, а також сусідніх держав. Цей інструмент дає змогу визначити рівень інноваційної активності, виявляти сильні та слабкі сторони національних інноваційних систем і формувати рекомендації щодо підвищення їхньої конкурентоспроможності [3].

За методологічним підходом Європейського табло інновацій, країни ЄС класифікуються на чотири категорії залежно від рівня їхньої інноваційної результативності: «інноваційні лідери», «сильні інноватори», «помірні інноватори» та «нові інноватори». Оцінювання здійснюється за 12 інноваційними вимірами, які охоплюють 32 показники, що характеризують ресурси, умови та результати інноваційної діяльності [3].

Особлива увага приділяється інвестиціям у дослідження та розвиток, витратам бізнесу на інновації, а також використанню цифрових технологій, що безпосередньо впливають на формування інноваційного потенціалу регіонів. Таким чином, Європейське табло інновацій є ключовим аналітичним інструментом для оцінювання ефективності інноваційної політики на національному рівні.

На його основі розроблено Регіональне табло інновацій (Regional Innovation Scoreboard), яке поглиблює оцінку інноваційних процесів уже в межах регіонів країн-членів ЄС. Регіональне табло інновацій (The Regional Innovation Scoreboard, RIS) є регіональним розширенням Європейського табло інновацій (EIS), спрямованим на оцінку інноваційної ефективності не лише на рівні держави, а й окремих регіонів. Воно дозволяє виявляти регіональні відмінності у розвитку інновацій, визначати сильні сторони й бар'єри для зростання та формувати більш адресну політику для підтримки інноваційної діяльності. RIS базується на тих самих методологічних принципах, що й EIS, але використовує дані доступні на регіональному рівні. У 2025 році дослідження охоплює 241 регіон у 22 державах ЄС, а також Норвегію, Сербію, Швейцарію та Велику Британію, що робить його найповнішим інструментом просторового аналізу інновацій у Європі [7].

Структура вимірювання RIS охоплює чотири основні категорії: рамкові умови, інвестиції, інноваційну діяльність та вплив інновацій. У межах цих категорій оцінюється 12 вимірів, що охоплюють основні аспекти інноваційної системи (зокрема, розвиток людського капіталу, фінансування наукових досліджень, комерціалізація інновацій та її вплив на зайнятість, екологічну сталість і продуктивність праці). Такий підхід дозволяє не тільки дослідити рівень інноваційної активності, але й її якість та економічні результати.

Отже, Регіональне табло інновацій є вагомим аналітичним інструментом для оцінювання та формування ефективної регіональної інноваційної політики. З огляду на прагнення України до інтеграції в ЄС, доцільною є адаптація методологічного підходу RIS для аналізу інноваційного потенціалу українських регіонів. Це сприятиме більш раціональному розподілу ресурсів, визначенню пріоритетів інноваційного розвитку на регіональному рівні та гармонізації національної системи моніторингу зі стандартами ЄС. Особливо в умовах війни та в період повоєнного відновлення такий підхід може стати дієвим інструментом для підвищення стійкості регіональних економік й прискорення їх інноваційного розвитку.

Тези підготовлені в рамках виконання теми 0125U003490 «Комплексне наукове дослідження модернізації інноваційної екосистеми розвитку регіонів та громад».

Література:

1. Тарасовський Ю. Світовий банк опублікував перше дослідження з оцінки умов для ведення бізнесу на заміну Doing Business. *Журнал Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/news/svitoviy-bank-opublikuvav-pershe-doslidzhennya-z-otsinki-umov-dlya-vedennya-biznesu-na-zaminu-doing-business-04102024-24018>.
2. Business Ready 2024. *World Bank*. DOI: doi:10.1596/978-1-4648-2021-2, URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/08942fab-9080-4f37-b7be-ef61c9f9aed9/content>.
3. European Innovation Scoreboard 2023 Methodology Report. *European Commission*. Website. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/system/files/2023-07/ec_rtd_eis-2023-methodology-report.pdf
4. Global Innovation Index. *WIPO*. Website. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/.
5. Jamrisko, M., Lu, W., & Tanzi, A. (2021). South Korea Leads World in Innovation as U.S. Exits Top Ten. *Bloomberg*. Website. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-03/south-korea-leads-world-in-innovation-u-s-drops-out-of-top-10>.
6. Kolodziejczyk, B.P. (2020). Innovation in Europe: a comparative study. *Gothenburg University Library*. Website. URL: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/66521/gupea_2077_66521_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
7. Regional Innovation Scoreboard 2025. Methodology Report. *European Commission*. Website. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/f6019e31-2927-4802-ae56-5f2fd92cb6c3_en?filename=ec_rtd_ris-2025-methodology-report.pdf.

8. The Global Competitiveness Report 2019. *World Economic Forum. Website.* URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.
9. World Competitiveness Ranking. *World Competitiveness Centre. Website.* URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/2023/>.

Кибенко В. В.,
курсантка групи ННІ 3-23-304
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Вінниця
Головко О. В.,
к.іст.н., доцент,
доцент кафедри соціальних та економічних дисциплін
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Вінниця

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВІЙНИ У ТВОРЧОМУ ДОРОБКУ ПИТИРИМА СОРОКІНА

Питирим Олександрович Сорокін (1889–1968), видатний американський соціолог, який пережив дві революції та дві світові війни і присвятив значну частину свого наукового доробку аналізу соціальних криз та їхнього впливу на суспільство. Соціально-економічні наслідки війни займають центральне місце в його теоріях, особливо в працях, написаних після вимушеної еміграції з радянської росії, зокрема, у фундаментальній праці «Соціальна та культурна динаміка» та в дослідженні «Лихоліття війни та його вплив на людську поведінку, соціальну структуру та культурне життя». П. Сорокін розглядав війну не лише як політичне явище, а як багатогранний соціально-економічний процес, що впливає на всі сфери життя суспільства [1].

П. Сорокін розглядав війну не просто як політичний конфлікт, а як глибокий соціальний катаклізм, що спричиняє дезінтеграцію всіх сфер суспільного життя. Він стверджував, що війна є найпотужнішим руйнівним фактором, який порушує соціальну рівновагу та веде до деградації культурних і соціальних цінностей у суспільстві.

На думку вченого війна є глибокою кризою соціальної системи, яка призводить до руйнування господарських структур, дестабілізації економічних зв'язків і деградації моральних засад суспільства. У своїх працях П. Сорокін наголошував, що війни завжди несуть не лише матеріальні, а й духовні втрати, оскільки знищують найбільш активну, творчу, патріотичну й освічену частину населення, що послаблює соціальний потенціал нації [1].

П. Сорокін детально описував економічні наслідки війни, які, на його думку, завжди ведуть до погіршення матеріального благополуччя населення, навіть у країнах-переможцях. До негативних наслідків війни він відносив:

- руйнацію виробничого потенціалу країн-учасниць війни, знищення виробничої інфраструктури, падіння продуктивності виробництва та дефіцит споживчих товарів;

- інфляцію через зростання військових витрат, знецінення заощаджень населення, кризу торгівлі;

- зростання корупції у царині військових витрат і зловживання у галузі поставок для війська [2].

За П. Сорокіним, характерною ознакою військового часу є дисбаланс на ринку робочої сили. Мобілізація значної кількості працездатних чоловіків та переорієнтація економіки на військові потреби спричиняє колапс ринку праці, що, у свою чергу, призводить до безробіття, яке впливає на соціальну структуру суспільства. Найбільш значущими змінами суспільства внаслідок війни, згідно із П. Сорокіним, є зміни людської поведінки, соціальної структури суспільства, соціальної стратифікації. П. Сорокін дослідив як війна руйнує старі еліти - аристократію, інтелігенцію і, водночас, формує нові соціальні групи - військових лідерів, політичних авантюристів, тощо. Цей процес вносить зміни у традиційну соціальну стратифікацію суспільства.

П. Сорокін приділяв значну увагу змінам суспільної моралі. Він стверджував, що в умовах війни зростають такі моральні якості як жорстокість, цинізм та аномія. Виправдання насильства у воєнний час легко переноситься на мирне життя, спричиняючи зростання злочинності та дегуманізацію суспільних відносин. Також війна призводить до зміцнення тоталітарної чи авторитарної влади та зростанню контролю над життям громадян. Права і свободи громадян обмежуються на користь військової необхідності, що веде до занепаду правової складової державної влади. Згідно з аналізом війн П. Сорокіна, війна є важливим чинником, що сприяє встановленню насильницької, ідеократичної влади. Така влада використовує ідеологію для виправдання тотального контролю та репресій, що є прямим наслідком соціального хаосу та розпаду суспільних норм [3, С.123-149]. Воєнні конфлікти ведуть до занепаду духовних цінностей: замість солідарності, гуманізму й співчуття поширюються насильство, недовіра та байдужість. Проте вчений підкреслював, що подолання наслідків війни можливе лише через відродження моральних основ суспільства, розвиток освіти, культури та духовності.

З огляду на сучасні світові події, творчий доробок Питирима Сорокіна є надзвичайно актуальним для аналізу сьогоденних військових конфліктів. Його висновки про циклічність війн, їхню роль у руйнуванні економіки та моральному розкладу суспільства, а також про закономірне зростання авторитаризму у періоди катастроф, надають глибоке теоретичне підґрунтя для розуміння довгострокових соціально-економічних наслідків війни. П. Сорокін попереджав, що лікування соціальних ран війни вимагає не лише економічного відновлення, але й відновлення моральних та альтруїстичних цінностей, які завжди знищуються конфліктом [2].

Отже, досліджуючи соціально-економічні наслідки воєн, П. Сорокін виділяв кілька ключових аспектів. По-перше, війна спричиняє економічний спад: руйнуються виробничі ресурси, зменшується обсяг продуктивної праці, скорочується рівень життя населення. По-друге, відбувається загострення соціальної нерівності, адже економічні втрати лягають переважно на найуразливіші верстви населення. По-третє, війна негативно впливає на демографічну структуру, призводить до скорочення працездатного населення та порушення сімейних і соціальних зв'язків. По-четверте, після періодів війн і руйнувань, суспільства здатні переходити до етапу духовного оновлення. На думку П. Сорокіна, саме війна може стати поштовхом до переоцінки цінностей і формування нових соціальних орієнтирів.

Таким чином, у творчому доробку Пилипира Сорокіна війна постає як складне соціально-економічне явище, яке не лише руйнує економіку й суспільні інститути, а й відкриває можливості для їхнього морального й культурного відродження. Його підхід залишається актуальним і сьогодні, коли питання вартості людського життя та відбудови суспільства після війни знову набувають особливого значення.

Література:

1. Головка О.В. Пилирим Сорокін про війну і мир. *Феномен культури постглобалізму* : Збірка наукових матеріалів, III Міжнародна наук.-практ. конф., м. Київ, Маріупольський державний університет, 22 листопада 2022 р. Київ : МДУ, 2022. С. 6-12.

2. Головка О. В. Війна і мир у науковій спадщині Пилипира Сорокіна. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави: тези доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф.(м. Вінниця, 9 груд. 2022 р.). Вінниця, 2022.С. 207-210

3. Бобро Н. В. Соціологія: практикум / Н. В. Бобро, О. В. Головка; МВС України, Харків.. нац. ун-т внутр. Справ. Вид.- 2-ге перероб. Харків : ХНУВС, 2025. 192 с.

Кібік О. М.,

*д.екон.н., професор,
завідувач кафедри економіки та менеджменту
Національного університету
«Одеська юридична академія», м. Одеса*

Крейтор С. Ю.,

*здобувач третього освітньо-наукового рівня
Національного університету
«Одеська юридична академія», м. Одеса*

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ГОТОВНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

У сучасному світі цифрова трансформація фінансового сектору відбувається стрімкими темпами. Фінансові установи, які активно

впроваджують інновації, демонструють вищу ефективність у порівнянні з традиційними гравцями.

Інноваційна готовність фінансових установ – це комплексна характеристика, що включає технологічні, організаційні, кадрові та фінансові ресурси, необхідні для ефективного впровадження нововведень, таких як fintech-рішення, блокчейн чи штучний інтелект. Готовність впливає на успіх цифрових фінансових інновацій, модеруючи фактори, такі як культура змін та лідерство.

Рівень інноваційної готовності значною мірою визначається організаційною культурою, структурою управління та стратегічними пріоритетами фінансової установи. У fintech-стартапах інноваційна готовність проявляється через високу гнучкість, швидку адаптивність до ринкових змін і схильність до експериментів. Такі компанії зазвичай мають децентралізовану структуру управління, що сприяє прийняттю рішень на нижчих рівнях, використанню agile- та lean-підходів, а також формуванню середовища постійного навчання й відкритості до технологічних новацій [2].

У традиційних банках інноваційна готовність має інший характер: вона поєднує високий рівень формалізації процесів, орієнтацію на стабільність, безпеку та відповідність регуляторним вимогам. Такі установи впроваджують інновації поступово, через ретельне тестування, стандартизацію та контроль ризиків. Тому адаптація інноваційних методів управління персоналом чи цифрових рішень потребує узгодження з наявною системою корпоративного управління, що часто знижує швидкість змін, але підвищує їх надійність і передбачуваність.

Оцінка інноваційної готовності має свої особливості [1], пов'язані з невизначеністю, багатогранністю факторів та специфікою фінансового сектору:

1. Комплексність та багатогранність оцінки. Готовність не обмежується технологічними аспектами; вона охоплює кілька вимірів: технологічний (інфраструктура, API, хмарні технології), організаційний (культура змін, лідерство), кадровий (навички персоналу, навчання), фінансовий (інвестиції в R&D) та регуляторний (відповідність нормам). Багатогранність робить оцінку складною, оскільки фактори взаємопов'язані. Наприклад, у розвинених економіках акцент на цифровій інфраструктурі, тоді як у країнах, що розвиваються, домінують виклики регуляції та людського капіталу. Моделі оцінки часто використовують метод нечіткої логіки для врахування невизначеності.

2. Залежність від зовнішнього середовища та регуляцій. Фінансовий сектор високорегульований, тому оцінка готовності повинна враховувати зовнішні фактори: державну політику, конкуренцію від fintech-стартапів (наприклад, Revolut) та глобальні тренди, як цифрова трансформація після COVID-19. У країнах з розвинутою економікою готовність вища завдяки підтримці (наприклад, інноваційні фонди в США), тоді як в Україні дефіцит фінансування гальмує впровадження. Особливість: оцінка включає аналіз

ризиків, таких як кібербезпека та compliance, де невідповідність може призвести до штрафів (наприклад, GDPR-порушення до 4% річного обороту) [3].

3. Використання спеціалізованих індексів та методів. Оцінка часто базується на індексах, які можуть вимірювати готовність через такі категорії, як контент, людський капітал, платформа, лідерство, стратегія, екстерналізація, інституційний обсяг, клієнти, партнери тощо.

4. Суб'єктивність та невизначеність. Якісні аспекти, як культура змін чи мотивація персоналу, важко виміряти, тому оцінка поєднує кількісні (метрики, KPI) та якісні (опитування, case study) методи.

Оцінка інноваційної готовності фінансових установ потребує комплексного підходу, оскільки традиційні кількісні методи, засновані на аналізі великих даних, часто не враховують галузевий, організаційний та соціально-економічний контекст. Надмірна орієнтація на формальні індикатори може призводити до спотворення реальної картини рівня інноваційності, оскільки не відображає якісні аспекти - наприклад, культуру інновацій, мотивацію персоналу чи управлінську готовність до змін.

У зв'язку з цим доцільним є застосування комбінованого підходу, що включає три взаємопов'язані етапи:

1. Етап діагностики передбачає комплексне дослідження поточного стану інноваційного потенціалу фінансової установи. Його метою є виявити сильні та слабкі сторони, також зовнішні й внутрішні чинники, що впливають на здатність організації впроваджувати інновації. На цьому етапі застосовуються кількісні методи (аналіз показників діяльності, фінансової стійкості, інвестицій у НДДКР, частки цифрових послуг тощо) та якісні методи (експертні опитування, SWOT-аналіз, оцінка корпоративної культури й рівня компетенцій персоналу). Результатом діагностики є побудова профілю інноваційної готовності та визначення ключових зон розвитку, які потребують змін.

2. На етапі моделювання здійснюється проєктування бажаного стану інноваційної готовності з урахуванням специфіки установи, її стратегічних цілей і ринкового контексту. Моделювання передбачає формування цільових орієнтирів інноваційного розвитку, розроблення сценаріїв і стратегічних карт трансформації, визначення ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, технологічного), встановлення показників ефективності для оцінки прогресу. Етап передбачає вибір оптимальної моделі управління інноваціями залежно від рівня ризику, корпоративної культури та організаційної структури. Результатом реалізації етапу є чітка дорожня карта впровадження інновацій у діяльність установи.

3. Етап моніторингу спрямований на систематичне відстеження, аналіз і коригування процесів впровадження інновацій. Моніторинг забезпечує зворотний зв'язок між плановими і фактичними результатами, що дозволяє вчасно реагувати на відхилення та змінювати управлінські підходи. Він передбачає оцінювання динаміки ключових індикаторів (рівень інноваційних

витрат, частка цифрових операцій, ефективність команд, ступінь автоматизації); проведення регулярних аудитів інноваційної діяльності; застосування аналітики великих даних для прогнозування тенденцій; оновлення стратегічних пріоритетів відповідно до результатів оцінювання. Ефективний моніторинг формує культуру безперервного вдосконалення та сприяє підвищенню конкурентоспроможності фінансової установи.

Для України оцінка інноваційної готовності є особливо актуальною, адже ключовою перепорою розвитку інновацій у фінансовому секторі залишається дефіцит фінансових ресурсів. Тому акцент доцільно робити на оптимізації фінансового забезпечення інноваційних процесів, зокрема шляхом диверсифікації джерел фінансування, розвитку партнерств із венчурним капіталом, державними програмами підтримки та міжнародними фондами.

Особливості оцінки полягають у її холістичному характері, залежності від регуляцій та необхідності балансу між об'єктивністю й гнучкістю. Фінансові установи, що систематично оцінюють готовність, досягають стійкості в умовах цифрової еволюції.

Інноваційна готовність fintech-стартапів базується на динамічності та експериментальності, тоді як у традиційних банках – на керованій стабільності та поступовій трансформації. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до впровадження інноваційних стратегій, що враховує специфіку організаційної моделі та рівень прийнятності ризику.

Література:

1. Дорофеев Д.А. Сутність і класифікація фінансових інновацій у фінансовому секторі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 22. Ч 1. С. 91-97.
2. Півняк Ю., Гребенюк Н., Значущість та перспективи розвитку FINTECH сектору в майбутньому України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 6. С. 34-44.
3. Поченчук Г.М. Фінансові технології: розвиток і регулювання. *Економіка та суспільство*. 2017. №13. С. 1193-1200.

Кінарьов В. А.,

аспірант

Львівського державного університету

внутрішніх справ, м. Львів

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови воєнного стану в Україні суттєво трансформують економічне середовище та механізми функціонування підприємств. Різке

зростання ризиків, порушення логістичних і виробничих ланцюгів, нестача трудових і фінансових ресурсів, постійна небезпека фізичних та кіберзагроз формують нову управлінську реальність. Це вимагає від підприємств глибокої трансформації систем управління, підвищення гнучкості та впровадження нових стратегічних, тактичних та операційних рішень.

Воєнний стан — це надзвичайна ситуація загальнодержавного масштабу, яка змінює правила функціонування як державних інституцій, так і бізнесу. Підприємства стикаються не лише з економічними труднощами, але й з факторами, які раніше не були притаманними мирному господарському середовищу: руйнування інфраструктури, евакуація населення, примусова релокація виробничих потужностей, дефіцит кадрів унаслідок мобілізації або міграції, підвищення вартості енергоресурсів, часті перебої в енергопостачанні, обмеження логістичних маршрутів тощо.

За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільність, поступовий розвиток і прогнозованість, виявляються малоефективними. Зростає потреба у нових підходах, які б поєднували стратегічну далекоглядність із гнучкістю та швидкістю реагування на постійно змінювані обставини. Це обумовлює наукову та практичну актуальність вивчення сучасних викликів для управління підприємствами в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є систематизація та аналіз основних викликів, з якими стикаються підприємства під час воєнного стану, а також визначення пріоритетних напрямів адаптації систем управління до кризових умов. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- охарактеризувати ключові загрози та обмеження, спричинені воєнним станом;
- виявити стратегічні, організаційні, операційні, безпекові та цифрові виклики для управління підприємствами;
- проаналізувати управлінські інструменти, які дозволяють зберегти стійкість бізнесу;
- окреслити напрями трансформації моделей управління у посткризовий період.

В умовах воєнного стану підприємства опиняються в ситуації високої невизначеності. Зовнішнє середовище стає нестабільним, що обумовлює появу цілої низки викликів, які можна класифікувати за кількома напрямками [1-3]:

1. Операційні виклики.
 - Розрив логістичних ланцюгів унаслідок руйнування інфраструктури або закриття транспортних коридорів.
 - Неможливість стабільного постачання сировини та комплектуючих.
 - Перебої у виробництві через відключення електроенергії чи відсутність персоналу.
 - Необхідність швидкого перенесення або масштабування виробничих потужностей у безпечніші регіони.
- Ці фактори вимагають оперативних рішень щодо перепланування виробничих

процесів, створення резервних запасів, диверсифікації постачальників і пошуку нових логістичних рішень.

2. Стратегічні виклики.

Воєнний стан змушує підприємства переглядати стратегічні пріоритети. Довгострокові інвестиційні програми призупиняються або коригуються, акценти зміщуються з розширення ринку на збереження бізнесу. Поширеним стає сценарне планування, яке дозволяє враховувати різні варіанти розвитку ситуації — від ескалації конфлікту до відновлення економіки. Стратегічна стійкість дедалі більше залежить від здатності підприємства швидко змінювати бізнес-модель, освоювати нові ринки, нарощувати експорт або працювати в гібридних форматах.

3. Організаційні виклики.

Структура управління потребує адаптації до нових умов. Підприємства впроваджують більш гнучкі організаційні моделі, зменшують рівень ієрархії, розширюють автономію окремих підрозділів. Зростає роль командного управління, децентралізації прийняття рішень та розвитку компетентностей персоналу для роботи в кризових умовах. Важливою стає психологічна підтримка працівників, збереження мотивації та командної єдності попри стресові фактори.

4. Безпекові виклики.

У період воєнного стану безпековий менеджмент набуває ключового значення. Йдеться не лише про фізичну безпеку персоналу та збереження майна, але й про інформаційну та кібербезпеку. Підприємства стикаються з підвищеною загрозою кібератак, витоку конфіденційних даних, саботажу. Відповідно, зростає потреба у впровадженні комплексних систем ризик-менеджменту, резервних планів дій та оперативного реагування на кризові ситуації.

5. Цифрові виклики.

Воєнний стан прискорює цифровізацію управлінських процесів. Віддалена робота, хмарні сервіси, онлайн-платформи для координації діяльності стають критично важливими. Цифрові інструменти забезпечують безперервність комунікацій, контроль операцій у реальному часі та швидку аналітику для прийняття управлінських рішень. Однак їх впровадження потребує інвестицій, підготовки кадрів та захисту даних.

Щоб зберегти життєздатність у кризових умовах, підприємства використовують різноманітні управлінські інструменти:

- створення систем антикризового менеджменту, що передбачає регулярний моніторинг ризиків і оперативне реагування;
- застосування гнучких методологій управління проєктами (agile, scrum), які забезпечують адаптивність;
- сценарне планування та розробка альтернативних стратегій розвитку;
- диверсифікація ринків, постачальників і партнерських мереж;

- цифровізація ключових бізнес-процесів і перехід на хмарні платформи;
- розвиток людського капіталу через навчання персоналу навичкам роботи в умовах нестабільності [4].

Управління підприємствами в умовах воєнного стану потребує нового мислення та трансформації традиційних моделей менеджменту. Головними чинниками стійкості бізнесу стають стратегічна гнучкість, оперативна адаптація, системність безпекового менеджменту та здатність ефективно використовувати цифрові технології. Підприємства, які зможуть швидко перебудувати управлінські системи відповідно до нових викликів, отримають конкурентні переваги як у період воєнних дій, так і в етапі повоєнного відновлення економіки.

Література:

1. Franchuk V, Sylkin O. Implementation of Anti-Crisis Management in the Context of Insuring Sustainable Development of Enterprise. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2022. Vol. 170. P. 37–38.
2. Advanter Group. Дослідження стану МСБ в Україні 05.2022: Бізнес поступово відновлюється. URL: <https://advanter.ua/#cta>.
3. Лункіна Т., Зубрик А. Антикризисный менеджмент підприємств в Україні в умовах воєнного стану. Інституційний репозитарій Миколаївського НАУ. 2022. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11999/1/36-38.pdf>.
4. Копитко М.І., Маланчук А.М. Економічне оцінювання та управління ризиками на основі проведення кадрового аудиту для підвищення ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 10 (10). С. 459-468. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-459-468](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-459-468).

Кіргецький Ю. І.,
к.економ.н., доцент,
професор кафедри соціальних дисциплін
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

ДОВІРА ДО ПОЛІЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Воєнний стан – це не лише питання військових дій і безпеки кордонів, це також значні зміни в щоденному житті громадян, трансформація соціальних очікувань і реорганізація ролей державних інститутів. Умови воєнного стану радикально змінюють суспільний ландшафт, загострюються питання безпеки, посилюється роль силових інститутів, а також змінюються очікування й оцінки громадян щодо тих, хто забезпечує порядок. Поліція у

цьому контексті виконує подвійні функції: традиційний правопорядок і допомога у вирішенні гуманітарних/побутових викликів, що виникають під час воєнних дій (евакуація, супровід гуманітарних вантажів, координація з переселенцями тощо). Довіра до поліції в таких умовах набуває подвійного значення: вона є і ресурсом для ефективної взаємодії держави з населенням, і індикатором соціальної стабільності. Довіра суспільства до поліції у воєнний час набуває особливого значення: вона впливає на здатність інституції ефективно виконувати свої завдання, забезпечувати співпрацю громадян, а також на відновлення нормального життя в звільнених територіях.

Метою дослідження є розгляд соціального аспекту довіри до поліції в Україні під час воєнного стану: динаміку довіри, фактори, що її формують, наслідки низької або високої довіри для суспільства й рекомендації щодо підвищення легітимності правоохоронних органів.

Дані соціологічних досліджень показують, що рівень довіри до Національної поліції та інших правоохоронних інституцій змінювався у період з 2022 по 2025 рік у зв'язку із повномасштабним вторгненням та пов'язаними викликами. Наприклад, звіти КМІС і інших центрів фіксують коливання: деякі хвили опитувань показували порівняно високий рівень довіри на фоні патріотичного піднесення, тоді як інші – помірне зниження через проблеми в роботі, корупційні скандали або нерівномірне реагування на злочинність. Так, Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) зазначає зміну балансу довіри-недовіри до поліції у 2023-2024 рр. (динаміка довіри 2021-2024). [1]

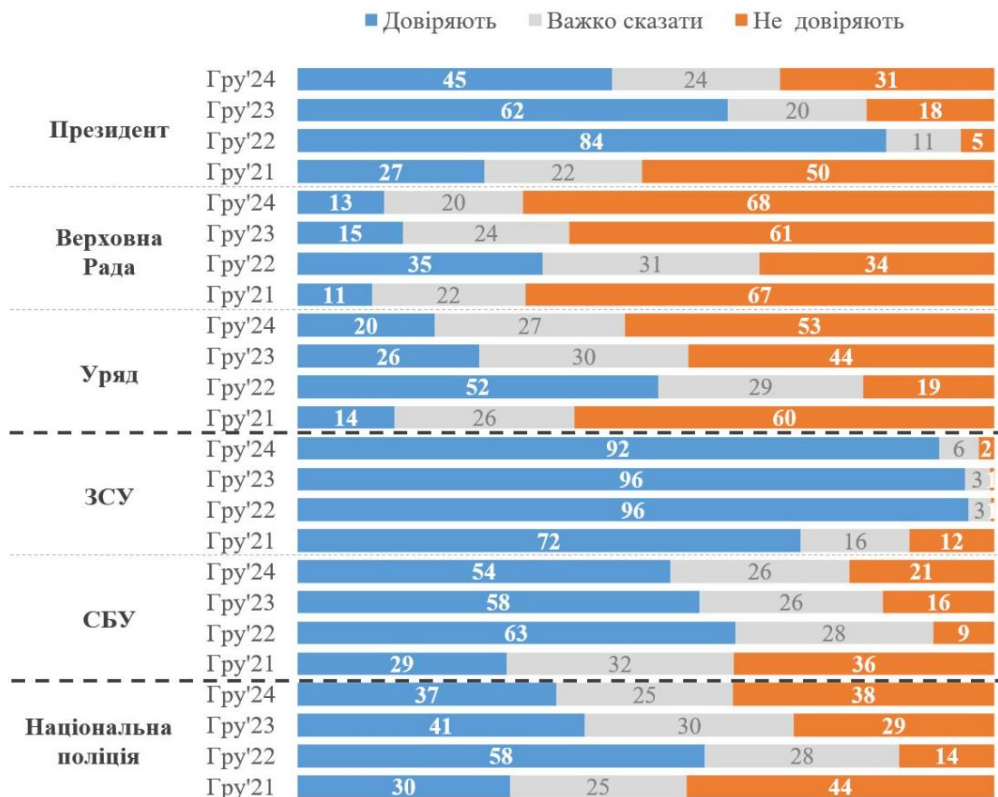


Рис.1. Динаміка довіри до органів державної влади, СБУ, ЗСУ, Національної поліції у 2021–2024 [1]

Результати інших центрів підкреслюють, що загалом серед державних інститутів довіра до збройних сил та волонтерських формувань була найвищою, тоді як довіра до поліції залишалась серед середніх показників й інколи знижувалась через проблеми із забезпеченням порядку в постконфліктних територіях. Наприклад, дослідження Центру Разумкова вказує на баланс довіри/недовіри до Національної поліції у 2024 році, де частина респондентів висловлювала довіру, але значна частка – недовіру або сумніви. [2]

Вищий рівень довіри до силових/військових інституцій порівняно з цивільними правоохоронними. У 2024 році опитування EUAM показало, що найвищий рівень довіри мали Національна гвардія (приблизно 85-86%) та Служба безпеки (близько 72-73%), тоді як довіра до Національної поліції становила близько 48% (з одночасним 51% тих, хто скоріше не довіряє або не довіряє зовсім). При цьому у 2023 році довіра до поліції була вищою – близько 56%, тобто 2024 рік фіксує зниження. Це вказує на те, що під час війни саме оборонні інститути «виграли» у соціальній симпатії і довірі. [3]

Коливання довіри в залежності від регіону, віку та доходу. Опитування свідчать, що молодші респонденти, мешканці малих міст і ті, хто має вищі доходи, схильні більше довіряти інституціям безпеки. Регіональні відмінності значні: у західних регіонах рівень довіри зазвичай вищий, у прифронтових та звільнених — він залежить від якості місцевої взаємодії поліції з громадами.

Аналізуючи як наукові джерела [4-6], так і низку публікацій інфлюенсерів в соціальних мережах, пропонуємо виокремити наступні ключові соціальні фактори, що впливають на довіру до поліції у воєнний час:

- Прямий досвід контакту та взаємодії з поліцією. Якість індивідуальної взаємодії (швидкість реагування, професійність, ввічливість) залишається одним із сильних предикторів довіри. Дослідження та польові звіти вказують: збільшення випадків, коли поліція виконує функції, пов'язані з виживанням (евакуація, пропускні процедури, допомога переселенцям), може підвищувати довіру у тих громадах, де ці дії відбулося ефективно.

- Безпекова ефективність та видимість результатів у нових умовах. Громадяни оцінюють поліцію за тим, наскільки швидко та ефективно вона реагує на проблеми, що виникають у воєнний час: мародерство, колабораціонізм, злочини на звільнених територіях, корупційні зловживання під час розподілу гуманітарної допомоги. Довіра зростає коли поліція спроможна швидко забезпечити порядок і притягнути до відповідальності. Воєнний час приніс нові типи злочинності (викрадення, мародерство, колабораціонізм, воєнні злочини на звільнених територіях). Неможливість належно та швидко розслідувати такі злочини або повільний доступ до очищених територій підриває довіру. Аналіз показує, що системи, не готові до воєнної кримінальної повістки, втрачали очки легітимності.

- Корупція та імідж реформ. Реформи поліції, розпочаті до 2022 року, і питання антикорупції продовжують впливати на сприйняття. Коли під час воєнного стану з'являються сигнали про корупційні випадки у

правоохоронних органах або непрозорі кадрові рішення, громадська довіра знижується. Є звіти, які фіксують, що загальний рівень довіри до правоохоронних інститутів у 2023–2024 рр. відчував тиск через такі випадки.

- Соціальна солідарність і очікування. У суспільстві під час війни зростає запит на швидку та жорстку реакцію проти криміналу та колабораціонізму, але також – на захист прав людини. Баланс між ефективністю заходів безпеки і дотриманням процедур визначає, чи бачать люди поліцію як захисника або як інструмент репресій. Це особливо важливо у регіонах, де були окупація та звільнення.

- Комунікація та прозорість. У воєнний час інформаційний вакуум швидко заповнюють чутки й дезінформація. Підрозділи, що активно й прозоро інформують про свої дії, результати розслідувань і проблеми мають більше шансів зберегти довіру, а публічна комунікація є одним із ключових інструментів підвищення довіри до поліції.

Соціальні наслідки низької або високої довіри можуть бути наступні:

- **Співпраця з поліцією та правове регулювання.** Висока довіра підвищує готовність громадян повідомляти про правопорушення, давати свідчення та співпрацювати у розслідуваннях. Натомість низька довіра стимулює мовчання, паралельну самоорганізацію (самосуди, місцеві «районні» групи безпеки) або звернення до неформальних посередників. Це особливо небезпечно у відновлюваному постконфліктному середовищі, де стан правопорядку визначає швидкість повернення нормального життя.

- **Легітимність держави та відновлення інституцій.** Поліція є одним із символів державної присутності. Коли довіра до поліції падає, зменшується й довіра до держави загалом, що ускладнює як місцеве управління, так і міжнародну допомогу. Відновлення легітимності в звільнених громадах неможливе без ефективної та довірливої місцевої поліції.

- **Соціальна стигматизація та травма.** Невідповідна поведінка правоохоронців у відношенні вразливих груп (переселенці, потерпілі від бойових дій) може створити тривалу недовіру, яка передаватиметься між поколіннями. Соціальна травма та нерівний доступ до допомоги формують довготривалі розриви в соціальній тканині.

Для підвищення довіри до НПУ на соціальному рівні важливими є наступні напрями: прозорість та публічна комунікація: перманентні звіти про роботу, відкриті дані про розслідування і комунікація щодо успіхів і проблем підвищують розуміння громадян і мінімізують чутки; підвищення професійності та спеціалізація: підготовка підрозділів для роботи в умовах постконфлікту (розслідування воєнних злочинів, робота з постраждалими) і розвиток навичок взаємодії з громадами; співпраця з громадянським суспільством: залучення місцевих лідерів, волонтерів і неурядові організації до програм відновлення порядку і довіри допомагає відновити соціальні зв'язки та підвищити легітимність; антикорупційні механізми: швидке розслідування звинувачень у корупції і система внутрішньої відповідальності

це і є ключ до відновлення довіри. Суспільство очікує, що під час війни «обнулення» стандартів неприпустиме.

Можна дійти висновку, що довіра до поліції в Україні в умовах воєнного стану – складне явище, що залежить від поєднання прямого контакту громадян з поліцією, спроможності інститутів реагувати на нові види злочинності, прозорості реформ та ефективності антикорупційних заходів. Соціальні наслідки коливань довіри є відчутними: вони впливають на готовність населення співпрацювати, на легітимність держави і на процеси відбудови в постконфліктних регіонах. Підвищення довіри потребує як організаційних реформ (підготовка, спеціалізація, розслідування), так і активної соціальної роботи: прозорої комунікації, залучення громадянського суспільства та швидкого протоколу дій у випадках порушень з боку правоохоронців. Поєднання цих заходів може перетворити поліцію з інструменту контролю на інституцію, яка відновлює порядок і захищає громадян, зміцнюючи тим самим соціальну стійкість країни.

Література:

1. Громадська думка про події в Україні та ставлення до політиків (22 лютого – 6 березня 2024 року) : прес-реліз. Київ : *Київський міжнародний ін-т соціології*, 2024. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Assessment of the situation in the country, trust in social institutions, politicians, officials, and public figures, attitude to elections during the war, belief in victory (February – March 2025) : [report]. Kyiv : Razumkov Centre, 2025. URL: <https://razumkov.org.ua/en/component/k2/assessment-of-the-situation-in-the-country-trust-in-social-institutions-politicians-officials-and-public-figures-attitude-to-elections-during-the-war-belief-in-victory-february-march-2025> (дата звернення: 01.10.2025).
3. The Public Opinion Poll : [results]. Kyiv : European Union Advisory Mission Ukraine, 2024. 11 p. URL: https://www.euam-ukraine.eu/wp-content/uploads/2024/10/2024_EUAM-Survey-Results_ENGFor-website.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
4. Friedrich J. A Matter of Trust: Community-Police Relations in Ukraine's De-Occupied and Frontline Areas : Policy brief. Berlin : Global Public Policy Institute (GPPi), 2024. P. 1–13. URL: https://gppi.net/assets/Friedrich_2024_A_Matter_of_Trust_ENG_final.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
5. Lang H., Joo H.-J., Zhao J. Determinants of public confidence in police: An international perspective. *Journal of Criminal Justice*. 2010. Vol. 38, Iss. 1. P. 57–68.
6. Bradford B., Myhill A. *Triggers of change to public confidence in the police and criminal justice system: Findings from the British Crime Survey panel*

experiment : Working paper. Oxford : Centre for Criminology, University of Oxford / College of Policing, 2015. P. 1–35.

Коваленко С. В.,
викладач кафедри економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
Центральноукраїнського національного
технічного університету, м. Кропивницький
Поповкіна О. С.,
здобувач вищої освіти
на першому (бакалаврському) рівні
Центральноукраїнського національного
технічного університету, м. Кропивницький

ЛІДЕРСТВО ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОРИ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах повномасштабної війни питання організаційної стійкості набуває особливої актуальності для українського бізнесу. Компанії не лише мають адаптуватись до нових умов, але й забезпечити підтримку команд, зберегти ефективність управлінських процесів та мотивувати персонал. В цьому контексті ключову роль відіграють лідерство та корпоративна культура, саме вони формують основу життєздатності організацій. Організаційна стійкість - це не лише протистояти кризам, але швидко відновлювати робочий процес та продовжувати функціонувати в умовах невизначеності.

Лідерство виступає визначальним чинником стійкості організацій, адже саме від керівника залежить здатність команди адаптуватись до нових змін. Сучасний лідер має поєднувати у надзвичайних ситуаціях стратегічне бачення, емоційну підтримку свого колективу, формувати довіру та підтримувати командний дух.

Одним з типів лідерства, що забезпечує стійкість - є адаптивне. Воно проявляється в здатності швидко реагувати на зміни та приймати рішення в умовах невизначеності. Прикладом є компанія “Нова Пошта”, яка після початку повномасштабного вторгнення оперативно перегрупувала свої логістичні процеси, щоб підтримати українців, які переїхали в Європу. Була впроваджена акція “Посилка з дому” зі знижками до 85%, щоб доставляти особисті речі з України та навпаки. Вже на початку жовтня 2022 року “Нова Пошта” стала першою українською компанією, що вийшла на європейський ринок [1]. Станом на 2025 рік “Нова Пошта” має 128 відділень та понад 87 тис. точок сервісу в 16 європейських країнах. Цей приклад демонструє, що адаптивне лідерство дозволяє не лише зберігати ефективність бізнесу в умовах війни, але й швидко масштабувати його на нові ринки, тим самим враховувати потреби людей.

Наступним прикладом є трансформаційне лідерство, що характеризується здатністю лідера мотивувати команду, сприяючи розвитку компанії. Прикладом можемо зазначити компанію Rozetka. Попри падіння місячного виторгу у березні 2022 з 4 млрд до 23 млн грн, Владислав Чечоткін зміг мотивувати команду, зберегти ключові компетенції та надихнути працівників на відновлення роботи. Компанія обладнала генераторами та пристроями Starlink свої відділення, щоб перетворити їх на “Пункти незламності” та продовжити обслуговування клієнтів навіть при блекаутах. Наприкінці лютого та в березні Rozetka працювала як волонтерська організація, роздавала продукти, забезпечувала зв’язок і комп’ютери. Це не лише підтримало людей, а й зміцнило довіру до компанії, що є важливим аспектом трансформаційного лідерства [2]. Такий підхід демонструє, що трансформаційне лідерство дозволяє не лише адаптуватися до кризових умов, а й активно відновлювати та розвивати бізнес, надихаючи команду і зміцнюючи довіру клієнтів.

Ще одним важливим прикладом є етичне лідерство, яке базується на моральних принципах, відповідальності та турботі про суспільство. Такий тип лідерства сприяє формуванню довіри до компанії, згуртованості колективу, стійкості в будь-який період. Одним з неймовірних прикладів є діяльність Monobank, засновники якого зайняли з початку війни активну громадянську позицію. З перших днів було створено сторінку для підтримки української армії з картки будь-якого банку світу. Крім того, в Monobank є функція створити банку, з початку війни українці задонатили на банки 1 мільярд євро, що стало прикладом колективної взаємодії бізнесу та громадянського суспільства [3]. Також, банк скасовував комісії на перекази, впровадив доступні умови кредитів, а в своїх соціальних мережах висловлював подяку військовим та цивільним, зберігаючи людяність та відкритість. Аналізуючи цей приклад етичне лідерство забезпечує стійкість організації, оскільки базується на цінностях, що резонують із суспільними потребами.

Як висновок зазначимо, що організаційна стійкість виявилась критично важливою для виживання та розвитку українського бізнесу. Лідери відзначаються високим рівнем емоційного інтелекту, соціальною чутливістю, які здатні не лише утримати стабільність бізнесу, але надихати команду, підтримувати клієнтів та долучатись до відновлення країни. Тому, організаційна стійкість - це не лише управлінська характеристика, а й комплексна здатність бізнесу функціонувати. Вона виступає головною конкурентною перевагою українських компаній на шляху післявоєнного відновлення та інтеграцію у європейський ринок.

Література:

1. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-see/interview-novaposhta-popereshnyuk.html>
2. «Пощастило, що ракети не прилетіли до нас». Як Rozetka лавірує між клієнтським попитом, ракетами та тиском держави. Інтерв’ю зі

Владиславом Чечоткіним <https://forbes.ua/company/poshchastilo-shcho-raketi-ne-priletili-do-nas-yak-rozetka-lavirue-mizh-klientskim-popitom-raketami-ta-tiskom-derzhavi-intervyu-zi-vladislavom-chechotkinim-13122022-10433>

3. Українці за час війни задонатили 1 мільярд євро на «банки» monobank <https://finclub.net/news/ukraintsi-za-chas-viiny-zadonatyly-na-banky-monobank-miliard-ievro.html>

Коваль В. Я.,
*здобувач вищої освіти групи МН-41
навчально-наукового інституту
управління, психології та безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВ

В умовах трансформації фінансового ринку України та посилення макроекономічних ризиків, викликаних воєнними діями, питання ефективного управління інвестиційним портфелем банків набуває особливої актуальності. Інвестиційна діяльність банків безпосередньо впливає на рівень їх фінансової стабільності, прибутковості та здатності підтримувати ліквідність у кризових умовах. Водночас воєнний стан, інфляційний тиск, зміни у валютній політиці та загострення ризиків контрагентів створюють загрозу зниження вартості активів, підвищення волатильності ринку цінних паперів і виникнення системних загроз для банківської безпеки.

Інвестиційний портфель банку — це сукупність фінансових інструментів, у які банк вкладає власні та залучені кошти з метою отримання прибутку, збереження капіталу та підтримання ліквідності. До його складу входять цінні папери (державні облігації, корпоративні акції, облігації підприємств, депозитні сертифікати, векселі), а також інші інвестиційні активи, що приносять дохід у формі відсотків, дивідендів або приросту вартості.

Сутність інвестиційного портфеля полягає в **оптимальному поєднанні дохідності, ризику та строковості вкладень**, що забезпечує стабільність фінансових результатів банку навіть за змінних умов ринку. Формування портфеля передбачає вибір об'єктів інвестування, оцінку їх ризиковості, визначення структури за видами активів, строками та галузевою приналежністю.

Інвестиційний портфель виконує низку важливих функцій: **забезпечує приріст капіталу, диверсифікує ризики, підтримує ліквідність банку та стимулює розвиток фінансового ринку**. Його ефективне управління дозволяє

банку не лише отримувати стабільний дохід, а й зміцнювати фінансову безпеку, особливо в умовах економічної нестабільності чи воєнних викликів.

Під управлінням інвестиційним портфелем банку розуміють комплекс дій, спрямованих на формування, моніторинг, оптимізацію та диверсифікацію інвестиційних активів з метою досягнення балансу між дохідністю, ризиком і ліквідністю. Безпековий аспект цієї діяльності полягає у забезпеченні стійкості портфеля до зовнішніх шоків, фінансових криз, непередбачуваних змін ринку та внутрішніх управлінських помилок. У сучасних умовах особливої уваги потребує контроль за ризиками концентрації активів, валютними коливаннями, кредитоспроможністю емітентів, а також дотримання регуляторних вимог Національного банку України та міжнародних стандартів фінансової звітності.

Забезпечення належного рівня безпеки при управлінні інвестиційним портфелем є ключовим чинником стабільності банківського сектору, оскільки саме інвестиційні активи формують основу довгострокового зростання та капіталізації установ. Ефективна система управління портфелем дозволяє банкам мінімізувати вплив зовнішніх загроз, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та підтримувати довіру клієнтів і партнерів. Таким чином, дослідження безпекових аспектів управління інвестиційним портфелем має не лише теоретичне, а й важливе практичне значення для забезпечення фінансової стійкості банків у період воєнних і післявоєнних викликів.

Важливими напрямками управління інвестиційним портфелем банку враховуючи безпекові аспекти є:

- **оптимізація структури інвестиційного портфеля** – підтримання раціонального співвідношення між ризиковими та безризиковими активами для забезпечення стабільного рівня дохідності та ліквідності;
- **диверсифікація інвестицій** – розподіл капіталу між різними видами фінансових інструментів, галузями, регіонами та контрагентами з метою мінімізації сукупного ризику;
- **моніторинг і оцінка ризиків** – регулярне проведення аналізу ринкових, кредитних, процентних, валютних та операційних ризиків, що впливають на вартість активів;
- **використання інструментів ризик-менеджменту** – застосування системи внутрішнього контролю, методів хеджування, резервування та страхування ризиків;
- **забезпечення інформаційної та фінансової безпеки** – захист даних про інвестиційні операції, запобігання шахрайству та кібератакам;
- **дотримання регуляторних вимог та нормативів НБУ** – управління портфелем відповідно до вимог законодавства, стандартів звітності та лімітів ризику;
- **використання цифрових технологій та аналітичних систем** – впровадження сучасних ІТ-рішень для моніторингу ринку, прогнозування змін і підтримки управлінських рішень;

- **підвищення кваліфікації персоналу** – навчання фахівців банківської сфери сучасним методам аналізу, оцінювання інвестицій і управління ризиками;

- **формування системи стратегічного планування** – розроблення довгострокових стратегій управління інвестиційними ресурсами з урахуванням воєнних, політичних та економічних ризиків;

- **забезпечення прозорості інвестиційної діяльності** – формування ефективної системи звітності, внутрішнього аудиту та контролю, що підвищує довіру інвесторів і партнерів.

В умовах воєнного стану управління інвестиційним портфелем банку повинно здійснюватися з особливою увагою до **безпекових аспектів**, які визначають фінансову стійкість і здатність установи протидіяти ризикам. Основні з них такі:

- **фінансова безпека** – передбачає контроль за ліквідністю, стабільністю доходів і своєчасністю виконання зобов'язань за інвестиційними активами. Банки мають обмежувати вкладення в надризикові інструменти та надавати перевагу державним цінним паперам і активам із високим кредитним рейтингом;

- **кредитна безпека** – полягає в оцінюванні надійності емітентів цінних паперів, партнерів та контрагентів, своєчасному виявленні ризику дефолту й неплатоспроможності. В умовах війни важливо проводити регулярний моніторинг кредитних ризиків, особливо щодо підприємств, що працюють у зонах бойових дій;

- **валютна та ринкова безпека** – вимагає врахування ризиків коливання валютних курсів, інфляційних процесів і волатильності фінансових ринків. Банки мають застосовувати механізми хеджування, валютного балансування та контролю за процентними ставками;

- **інформаційна та кібербезпека** – особливо актуальна під час війни, коли зростає кількість кіберзагроз і спроб втручання в банківські системи. Необхідно забезпечити захищеність баз даних, шифрування інформації, резервне копіювання та безперебійну роботу IT-інфраструктури;

- **організаційна безпека** – передбачає створення резервних (альтернативних) центрів управління, дублювання функцій критичних підрозділів, віддалений доступ до систем управління портфелем і підготовку персоналу до роботи в умовах надзвичайних ситуацій;

- **правова безпека** – включає дотримання вимог Національного банку України, законодавства про фінансовий моніторинг, санкційних обмежень та міжнародних стандартів регулювання;

- **репутаційна безпека** – полягає у збереженні довіри інвесторів і клієнтів через прозору звітність, стабільну політику управління активами та дотримання етичних стандартів ведення бізнесу.

Отже, безпекові аспекти управління інвестиційним портфелем банку в умовах війни мають визначальне значення для збереження фінансової стабільності та мінімізації ризиків. Ефективна система управління, що

враховує фінансові, організаційні, правові, інформаційні та репутаційні складові безпеки, дозволяє банкам адаптуватися до кризових викликів і підтримувати довіру клієнтів. Комплексне поєднання стратегічного планування, моніторингу ризиків та дотримання принципів фінансової безпеки є запорукою сталого функціонування банківської системи в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Література:

1. Шльончак В. Диверсифікація інвестиційного портфеля банку: адаптивна модель управління в умовах фінансової волатильності. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 94. №. 3. С. 91-101.
2. Мельник С.І., Шевченко Н.В., Висоцька І.Б. Банківська система: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 184 с.
3. Лисяк Л. В., Роменська К. М. Напрями підвищення ефективного інвестиційної діяльності банків України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Економіка*. 2017. № 156. С. 105-114.
4. Огородник В. В. Кредитно-інвестиційна діяльність банків України за умов фінансової нестабільності та фактори впливу на неї. *Регіональна економіка*. 2024. № 1. С. 161-169.

**Колода Я. М.,
Макаліш Б. Д.,
Січко І. Г.,
Тайчук В. І.**

*курсанти 2 курсу навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський*

Науковий керівник:

Лучик В. Є.,
*д.екон.н., професор,
професор кафедри протидії
кіберзлочинності ННІ № 4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський*

СУЧАСНІ МЕТОДИ ВИЯВЛЕННЯ ФІШИНГУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ

Найсерйознішу загрозу інформаційній безпеці організацій становить фішингові атаки. Її унікальність та небезпека полягають у тому, що вона обходить традиційні технічні засоби захисту, атакуючи найслабшу ланку -

людину. Сучасні фішингові кампанії характеризуються високим рівнем персоналізації та використанням актуальних соціальних інженерних методик, що робить їх майже непомітними для середнього користувача. Як вважають вчені Коваленко, О. В., та Петренко, О. С. ефективний захист від таких загроз вимагає комплексного підходу, що поєднує вдосконалені технологічні системи фільтрації, просунуті методи аналізу поведінки та, що найважливіше, безперервну освіту та підвищення обізнаності персоналу щодо кібербезпеки [1]. Україна регулярно стає мішенню для масштабних фішингових атак. У 2023 році СБУ виявила спроби розсилки фішингових листів, замаскованих під офіційні повідомлення від державних органів та банків. Ці інциденти демонструють, що зловмисники можуть використовувати навіть офіційні домени для поширення шкідливого контенту, що підкреслює необхідність впровадження сучасних механізмів автентифікації для захисту від таких атак.

Для ефективної протидії фішинговим атакам все частіше впроваджуються методи машинного навчання та штучного інтелекту. Ці технології дозволяють створювати системи, які здатні аналізувати тисячі ознак у тексті листів, структуру посилань, заголовки та характеристики відправника для виявлення зловмисного контенту. Ключовою перевагою машинного навчального-підходу є його здатність до постійного вдосконалення та адаптації, що робить його набагато ефективнішим за традиційні застарілі методи, засновані на вже відомих загрозах. Таким чином, інтеграція штучного інтелекту в системи безпеки не лише автоматизує процес виявлення, але й суттєво підвищує проактивність захисту [2]. Однак, застосування машинного навчання стикається з певними труднощами. Успіх таких систем безпосередньо залежить від якості та різноманітності даних, на яких вони навчаються. Недостатній обсяг або упередженість даних може призвести до помилкових спрацьовувань або, навпаки, до пропуску реальних загроз. Тому ключовим завданням є формування збалансованих датасетів та постійне оновлення моделей для протидії новим видам фішингу.

Дослідження в галузі виявлення фішингу зосереджуються на глибинному лінгвістичному та психологічному аналізі текстового контенту. Системи безпеки починають застосовувати методи обробки природної мови для ідентифікації маніпулятивних прийомів, характерних для соціальної інженерії, таких як створення штучного відчуття терміновості, використання авторитету, застосування соціального доказу або виклику сильних емоцій таких як: страх чи жадібність. Крім того, сучасні підходи передбачають контекстуальний аналіз електронної пошти, що дозволяє виявляти спроби сфальшувати ідентичність справжнього контакту, аналізуючи семантичні та стилістичні відхилення від історичної моделі листування. Такі технології, засновані на машинному навчанні, здатні виявляти навіть високоякісні та цілеспрямовані атаки, які не містять явних технічних індикаторів компрометації [3]. Також з'явився новий, швидкозростаючий вид шахрайства, що використовує штучний інтелект. Завдяки генеративним моделям, зловмисники можуть легко створювати переконливі електронні листи,

повідомлення та навіть відео - чи аудіо - підробки. Ці атаки надзвичайно персоналізовані та не мають звичних ознак, що робить їх складними для виявлення звичайними засобами.

Необхідно розробляти нові методи виявлення контенту, створеного ШІ, та вдосконалювати способи перевірки достовірності джерел. Основним елементом стратегії нульового довір'я, спрямованої на пом'якшення наслідків фішингових атак, є обов'язкове впровадження багатофакторної автентифікації. Сучасні системи використовують різноманітні фактори підтвердження особи, включаючи одноразові паролі, push-сповіщення в мобільних додатках, апаратні токени безпеки та біометричні сканери. Це суттєво підвищує вартість атак для зловмисника, оскільки компрометації лише пароля стає недостатньо. Шевченко А. В., та Бондар К. О. підкреслили, що таким чином, багатофакторна автентифікація не запобігає самому факту фішингової атаки, але ефективно нейтралізує її головну мету - отримання доступу до системи, перетворюючись на один з найважливіших механізмів контролю доступу в сучасних умовах [4]. Ефективна боротьба з фішинговими атаками неможлива без чіткої нормативно-правової бази. В Україні ключовим законом у сфері кібербезпеки є Закон "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України". На міжнародному рівні важливу роль відіграє Будапештська конвенція про кіберзлочинність, яка сприяє міжнародній співпраці у виявленні, розслідуванні та попередженні кіберзлочинів. Дотримання цих правових норм дозволяє узгодити підходи до протидії фішингу та соціальній інженерії.

Лише поєднання просунутих технологій виявлення, суворих процедур контролю доступу та високого рівня кіберобізнаності персоналу дозволяє створити стійкий багаторівневий захист, здатний протистояти постійно розвиваючим соціально-інженерним загрозам [5]. Освіта з кібербезпеки є ключем до запобігання кіберзагрозам. Навчання кібергігієні в школах, університетах та державних установах дозволяє користувачам розпізнавати та уникати небезпечних ситуацій в інтернеті, роблячи суспільство менш вразливим до соціально-інженерних атак.

Отже у теперішній час коли все більше процесів переходить у цифровий формат, боротьба з фішингом та соціальною інженерією стає надзвичайно важливою. Застосування машинного навчання та штучного інтелекту допомагає швидко виявляти фішингові атаки та знижувати ризик витоку даних. Однак, не менш важливим є формування культури кібербезпеки та підвищення обізнаності людей.

Література

1. Коваленко, О. В., Петренко, О. С. (2021). Соціально-інженерні атаки як пріоритетна загроза інформаційній безпеці. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*, (3(13), 120-132.
2. Литовченко В. Г., Іваненко О. П. (2022). Використання машинного навчання для детектування фішингових атак в корпоративних мережах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(62), 178-187.

3. Кравченко П. І., Сидоренко О. Л. (2023). Лінгвістичні маркери як індикатори фішингових повідомлень в корпоративних мережах. *Інформаційна безпека та кібербезпека*, (1(5)), 45-58.

4. Шевченко А. В., Бондар К. О. (2022). Багатофакторна автентифікація як основа архітектури нульового довіря для захисту від цільових фішингових атак. *Проблеми інформаційної безпеки: техніка, технологія, економіка*, (1(12)), 34-42.

5. Кузьменко В. О., Онищенко С. П. (2022). Комплексна модель захисту корпоративної інформаційної системи від соціально-інженерних атак. *Сучасні інформаційні системи*, 6(2), 78-91.

Коломієць О. Л.,
аспірант кафедри маркетингу і логістики
НУ «Львівська політехніка», м. Львів

ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГІВ УКРАЇНИ

Екологічна компонента корпоративної соціальної відповідальності тісно пов'язана з етичними нормами бізнес-спільноти, які доповнюють систему природоохоронних норм і вимог, встановлених у законодавстві, стандартах та ін. Вона являє собою усвідомлену і мотивовану участь бізнесу у різноманітних заходах, спрямованих на попередження та мінімізацію негативних впливів на навколишнє середовище, раціональне природокористування, економію сировинних і енергетичних ресурсів у процесі господарської діяльності, залучення відходів в господарський оборот, попередження аварійних та надзвичайних ситуацій, підтримку заходів з охорони здоров'я, збереження культурно-історичної спадщини, біорізноманіття та природних територій особливої охорони, збереження зникаючих біологічних видів тощо [2].

Турбота про довкілля проявляється у сукупності КСВ-заходів, які реалізують провідні агрохолдинги України:

- екологічно стійке та раціональне використання природних ресурсів, підвищення екологічної ефективності;
- застосування регенеративних агротехнологій для покращення агроекологічних показників ґрунту;
- мінімізацію обробітку ґрунту, використання технологій strip-till та Verti till;
- використання сидератів для збереження структури ґрунту та його збагачення, а також застосування біопрепаратів та інгібіторів нітрифікації для зменшення викидів від добрив;
- енергоефективність: виробництво «зеленої» електроенергії та її використання на виробництвах

- приєднання до ініціативи Science Based Targets Initiative (SBTi) та розрахунок вуглецевого сліду продукції для зменшення викидів парникових газів;
- впровадження екологічно чистих технологій;
- впровадження систем управління відходами.

Цілі сталого розвитку, які тісно пов'язані з екологією включають: ЦСР 6, 7, 12, 13, 14, 15, та орієнтовані на забезпечення сталого управління природними ресурсами, доступу до чистої енергії, відповідального споживання, боротьби зі зміною клімату, захисту морських та суходільних екосистем. Найбільш системно ці цілі впроваджують агрохолдинги Kernel та Астарта-Київ, у той час як інші агрохолдинги демонструють фрагментарний підхід до екологічної складової.

Найбільша залученість провідних агрохолдингів України прослідковується за Ціллю 12 «Відповідальне споживання та виробництво» та за Ціллю 15 «Захист та відновлення екосистем суші», які реалізують 7 з 10 ТОП-компаній АПК.

Ціль 12 охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення екологічної стійкості через раціональне використання ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля, підвищення екологічної ефективності виробничих процесів, оптимізацію використання ресурсів та сталого управління сільськогосподарськими ресурсами.

До прикладу, компанія Kernel застосує регенеративні агротехнології, які сприяють покращенню агроекологічних показників ґрунту та технологію мінімізації обробітку ґрунту - Strip-till - це технологія, що поєднує обробіток ґрунту смугами з одночасним внесенням добрив. Також Kernel розвиває власну фарм-менеджмент систему – Digital Agribusiness. Це комплексне IT-рішення об'єднує результати лабораторного аналізу ґрунту, геопросторового аналізу полів, метеорологічні дані, записи про операції з обробітку ґрунту та результати розвідки на місцях. Це формує науково обґрунтовану основу індивідуальної сільськогосподарської технології та точних прогнозів врожайності [3].

Агрохолдинг МХП підтримує ініціативи з енергоефективності, впровадження зелених технологій та практик, підвищуємо екологічну свідомість громадян та організацій, що займаються охороною довкілля та екологічною діяльністю. Компанія постійно працюємо над тим, щоб забезпечити екологічно чисте та енергоефективне життя в громадах. На екологічні проекти МХП виділила у 2024 р 2 млн грн. [4].

Реалізація Цілі 15 агрохолдингами включає турботу про землю, рослини і тварин, впровадження відновлювальних сільськогосподарських практик, застосування новітніх технологій для збереження якості ґрунтів, розвиток молочного скотарства з акцентом на комфорт тварин, застосування сталих агротехнологій, охорона довкілля і ландшафтів, тощо.

Так, для компанії Астарта пріоритетом є гуманне ставлення до тварин, про здоров'я та добробут яких компанія зобов'язується дбати. Команда

фахівців з напрямку тваринництва постійно та активно взаємодіє з провідними експертами в галузі із питань здоров'я та добробуту тварин, щоб узгодити свої підходи із науково обґрунтованою практикою. Астарта забезпечує хороші умови утримання тварин як у корівнику, так і під час виходу. У корівнику корови мають товсті матраци, достатньо місця для комфортного перебування та прогулянок, масажні щітки, постійний доступ до чистої питної води, своєчасну подачу збалансованого корму.

Поліпшенню добробуту тварин також сприяє розробка стандартизованих процедур, інструкцій і контрольних списків для точних і скоординованих дій персоналу, який доглядає за худобою. Це інформаційні плакати з НАССР та добробуту тварин на всіх молочних фермах, опис та візуалізація технології доїння, інструкції з відбору телиць та ін. [1].

Ціль 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату» реалізує 6 агрохолдингів з 10 досліджуваних. Ціль передбачає, перш за все, зменшення викидів парникових газів та декарбонізацію усіх виробничих сільськогосподарських процесів.

Компанія «Кернел» демонструє приклад економіки замкненого циклу, використовуючи побічний продукт переробки – лушпиння соняшника – для генерації «зеленої» електроенергії на власній теплоелектроцентралі. Це дозволяє забезпечувати виробництво бутильованої олії, мінімізуючи вплив на довкілля. Крім того, «Кернел» є першим українським підприємством харчової промисловості, що приєдналося до ініціативи Science Based Targets Initiative (SBTi), взявши на себе офіційні зобов'язання щодо скорочення викидів з метою обмеження глобального потепління до 1,5°C [3].

«Астарта» також активно працює над стратегією з декарбонізації, метою якої є встановлення коротко-, середньо- та довгострокових цілей зі скорочення викидів парникових газів та імплементація відповідних заходів у бізнес-модель компанії. Компанія проводить моніторинг викидів за категоріями Score 1 (прямі викиди від стаціонарних та мобільних джерел, внесення добрив) та Score 2 (непрямі викиди від закупленої електроенергії), а також інвентаризацію джерел непрямих викидів парникових газів Score 3 [1].

Ціль 6 «Чиста вода та належні санітарні умови» та Ціль 7 «Доступна та чиста енергія» досить слабо реалізуються досліджуваними агрохолдингами. А Ціль 14 «Збереження морських ресурсів» – не представлена жодною компанією зважаючи на непрофільність підприємств щодо її засад.

Загалом можемо констатувати, що імплементація екологічних ЦСР щодо охорони довкілля та раціонального природокористування є вкрай важливою для КСВ агрохолдингів, однак безпосередньо базується на економічній вигоді: агрохолдинги вкрай зацікавлені турбуватися про довкілля та ефективно використовувати природні ресурси, оскільки це фундаментальний ресурс їх подальшої діяльності. Виснаження та безгосподарне ставлення до ґрунтів, води, лісів, пасовищ – призведе до подальшої неможливості господарювання на них. Тому ощадливе, раціональне та відновлювальне ставлення до довкілля

є базовою засадою для можливості подальшого розвитку та прибуткової діяльності аграрних підприємств.

Література:

1. Астарта-Київ. Офіційний сайт агропромхолдингу. URL: <https://astartaholding.com/>.
2. Гарбар Ж.В. Практики корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі України. *Economic Sciences. Colloquium-journal*. 2020. 22(74). С.55-68. DOI: 10.24411/2520-6990-2020-12118.
3. Кернел. Офіційний сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>
4. МХП громаді. Благодійний фонд. URL: <https://mhpgromadi.org.ua/activity/ekolohiia-i-enerhoefektyvnist/>.

Компанієць В. В.,

*д.екон.н., професор,
професор кафедри економіки та управління
виробничим та комерційним бізнесом
Українського державного університету
залізничного транспорту, м. Харків*

Бела О. О.,

*аспірант кафедри менеджменту,
публічного управління та HR-технологій,
Українського державного університету
залізничного транспорту, м. Харків*

ЯКІСТЬ ЕЛІТ УКРАЇНИ ТА ЗАГРОЗИ ЩОДО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Розвиток соціально-економічних систем (СЕС) будь-якого рівня багато в чому визначається якістю управлінців й лідерів вищих рівнів (тобто еліти). Західні вчені довели, що еліти мають непропорційно великий вплив на результати розвитку [1]. Хоча ресурси країни є глибокими детермінантами зростання, траєкторія їхнього руху формується діями еліт. Відповідно, дії еліт та їх результати можуть створювати як позитивні перспективи, так і загрози щодо розвитку національної СЕС, функціонування підприємств.

Західні науковці з 2021 року пропонують досить корисний інструмент, який може допомогти оцінити відповідні перспективи й загрози функціонування підприємств, що виникають в певній країні внаслідок дії еліт, як політичних, так і економічних. Це - Індекс якості еліт (EQx – EliteQualityIndex), що є аналітичним інструментом, який відображає здатність національних еліт сприяти довгостроковому економічному розвитку та ефективному створенню суспільної цінності. «Еліти – це групи, які мають найсильнішу координаційну здатність щодо ключових ресурсів суспільства» [2]. З точки зору політекономічної теорії та практики економічного життя

«еліти керують бізнес-моделями, які генерують багатство та дозволяють його накопичення разом із владою» [3].

Перед тим, як визначити найбільші для розвитку національної СЕС та вітчизняних підприємств виклики й загрози за результатами аналізу значень дванадцяти стовпів EQx для України, коротко зупинимось на архітектурі індексу й сенсі його складових.

EQx складається з двох основних субіндексів: «Влада» (Power) та «Цінність» (Value), кожен з яких поділяється на політичну та економічну складові, утворюючи чотири індексні області: «Політична влада», «Економічна сила», «Політична цінність», «Економічна цінність».

Індексна область «Політична влада» вимірює захоплення трьох видів правил (три перші стовпи): правил держави, правил регулювання бізнесу та правил ринків праці та посад державної служби.

Індексна область «Економічна сила» вимірює домінування еліти на рівні галузі, на рівні фірми та з точки зору творчого руйнування (тобто потенціалу підприємницької діяльності щодо створення нового). Економічна влада відображає майбутній потенціал створення елітами вартості (цінності).

Індексна область «Політична вартість (цінність)» вимірює ступінь створення цінності порівняно з її вилученням у політичному вимірі. Це концептуалізується як незароблений дохід держави, а також як отримання та надання нею доходу (наприклад, у формі податків, субсидій та регіональних трансфертів).

Індексна область «Економічна вартість (цінність)» вимірює поточну діяльність еліт зі створення та видобутку цінності в економіці, точніше на трьох ринках: ринку товарів та послуг, ринку капіталу та ринку праці.

Також EQx має дванадцять стовпів, які служать для того, щоб дозволити аналіз конкретних вимірів якості еліти.

Архітектуру індексу якості еліт (EQx) зі стислими поясненнями подано у таблиці 1. Але, необхідно зазначити, що ці пояснення не завжди можуть докладно описати зміст усіх показників стовпчика, як ми це побачимо при аналізі окремих складових.

Таблиця 1

Архітектура індексу якості еліт (EQx) зі стислими поясненнями,
складено за: [2,3,7]

Індексні області	Стовпи	Стисле пояснення
Політична влада (Political Power)	захоплення держави (State Capture)	вплив еліт на державні інститути для власної вигоди
	регуляторне захоплення (Regulatory Capture)	використання елітами регуляторних органів для отримання переваг
	захоплення людських ресурсів (Human Capture)	контроль еліт над призначеннями на ключові посади
Економічна	домінування в галузях	концентрація еліт у певних секторах

влада (Economic Power)	(Industry або Coalition Dominance)	економіки
	домінування фірм (Firm Dominance)	монополізація ринку окремими компаніями
	креативне руйнування (Creative Destruction)	здатність економіки до інновацій та заміни застарілих структур
Політична цінність (Political Value)	надання доходів (Giving Income)	перерозподіл ресурсів через субсидії та трансферти
	вилучення доходів (Taking Income)	оподаткування та інші форми вилучення ресурсів
	незароблені доходи (Unearned Income)	доходи, отримані без створення доданої вартості
Економічна цінність (Economic Value)	рента виробника (Producer Rent)	прибутки, отримані завдяки ринковим перевагам
	капітальна рента (Capital Rent)	доходи від інвестицій та фінансових активів
	рента праці (Labor Rent)	доходи, пов'язані з працею та зайнятістю

Для того, щоб виділити найбільші загрози для розвитку національної СЕС та національних підприємств, з точки зору створеної елітами моделі управління СЕС, соціально-економічного та правового клімату в країні, умов для розвитку людини та бізнесів, пропонуємо до розгляду оцінку місця України серед 151 країн в рейтингу EQx за дванадцятьма стовпами індексу якості еліт в динаміці (таблиця 2). Така оцінка показників в динаміці дозволить дещо уникнути вад, які існують у методології розрахунку EQx (наприклад, застарілості баз деяких даних або ефекту пролонгованих у часі наслідків дій минулої еліти на теперішній стан справ).

Таблиця 2

Дванадцять стовпів індексу якості еліт України в динаміці (2021-2025),
складено за: [4-8]

Стовпи	Значення за роками (місце в рейтингу серед 151 країн)				
	2021	2022	2023	2024	2025
1. State Capture	44	50	51	45	40
2. Regulatory Capture	71	100	96	96	105
3. Human Capture	102	101	85	135	118
4. Industry Dominance	127	133	96	59	50
5. Firm Dominance	60	77	64	14	56
6. Creative Destruction	79	69	44	55	51
7. Giving Income	88	72	48	70	46
8. Taking Income	121	119	145	145	151
9. Unearned Income	58	100	73	123	118

11. Producer Value	89	82	58	70	74
12. Capital Value	59	45	126	119	111
13. Labor Value	91	114	118	137	139
Рейтинг (EQx)	76	86	73	108	114

Слід відмітити, що, що в останні два роки значення EQx погіршується, на що можливо вплинула війна в Україні.

Також ми бачимо, що *стабільно низькою є оцінка за такими стовпами:* як регуляторне захоплення; захоплення людських ресурсів; вилучення доходів; рента праці. *Низькою, і такою, що має негативну динаміку в останні роки,* за стовпами: незароблені доходи; капітальна рента.

Що це означає? Прокоментуємо критичні стовпи, надаючи значення деяких найгірших складових за даними Elite Quality Report 2024.

Регуляторне захоплення: українські еліти створюють регулятивні умови існування підприємств мотивуючись власною вигодою, а не національними інтересами, це, зокрема стосується регулювання прав приватної власності. Внаслідок несприятливого клімату в Україні існує велика частка неформальної економіки або сірий ринок праці (124 місце). Це значно знижує надходження до бюджету та впливає на підвищений рівень експлуатації людської праці, соціальну незахищеність працівників.

Захоплення людських ресурсів проявляється у недотриманні прав людини (118 місце), обмеженні з боку уряду релігійних прав (105 місце) та у такому явищі як сучасне рабство (142 місце). Сучасне рабство – це неприпустима форма вилучення ренти, коли багатство передається від тих, хто експлуатується, до тих, чий бізнес-моделі вилучення цінності отримують вигоду від безкоштовної праці або заробітної плати нижче ринкової рівноваги. Глобальний індекс рабства також вимірює торгівлю людьми [7, р.149].

Логічно пов'язане з високим рівнем захоплення людських ресурсів значення стовпчика *«рента праці»* і його складових. Так, за рівнем зростання продуктивності праці Україна займає 118 місце, за рівнем участі робочої сили (відсотком населення працездатного віку, яке або зайняте, або активно шукає роботу) – 102 місце. За рівнем загального безробіття – 118 місце, безробіття молоді – 107 місце. Найгіршим, в наслідок у т.ч. бойових дій, є рівень відтоку кадрів та «відтоку мізків» - 148 місце.

Вилучення доходів. Стабільно несприятливою для розвитку підприємств в Україні є фіскальна політика. В значеннях показників стовпчику про це свідчать позиції: податкові надходження у % від ВВП (відхилення від оптимального рівня) - 73 місце; ставка корпоративного податку (відхилення від оптимального рівня) - 81 місце.

Незароблені доходи. Високим є державний борг у % від ВВП (113 місце), який на жаль щорічно зростає. На жаль, на тлі деградації реальної економіки в країні спостерігається високий рівень організованої злочинності, про що свідчить 118 місце країни за показником «Кримінальні ринки» (термін

«стосується незаконної торгівлі товарами, яка є одним із трьох стовпів Глобального індексу організованої злочинності (Global Organized Crime Index).

Також до складу показників цього стовпа входять деякі показники, що характеризують сталий розвиток країн. І за цими показниками Україна має проблеми (наприклад, частка відновлюваних джерел енергії – 122 місце; захищена земна поверхня – 95 місце; викиди CO₂, пов'язані з внутрішнім кінцевим попитом на душу населення - 95 місце; споживання на душу населення риби та червоного м'яса – 84, 83 місця).

Капітальна рента. Негативна динаміка спостерігається у створених для існування підприємств фінансово-інвестиційних умовах: висока інфляція та її зростання (Інфляція - відхилення від оптимального рівня) - 126 місце, несприятливий інвестиційний клімат, про що свідчить низький рівень індексу валових інвестицій - 139 місце, індексу фінансових ринків - 91 місце.

Також при більш детальному аналізі за складовими показників кожного з дванадцяти стовпів окремо, можна *виділити й інші болючі позиції*.

Захват держави. На жаль, традиційно високим в Україні є рівень корупції. Місце України серед 151 країн за складовими «політична корупція» та «контроль корупції» - відповідно, - 87, 96.

Також викликає занепокоєння зростання рівня соціально-економічної нерівності в країні, який вимірюється в EQx на основі коефіцієнту Джині за розподілом чистого національного багатства (коефіцієнт вимірює, наскільки нерівномірно розподілені активи, на відміну від доходів, у суспільстві) та його динаміки за останні три роки. Сам рівень соціальної нерівності в Україні є середнім - 56 місце. Але динаміка показника досить велика – 144 місце.

Домінування в галузях. В цьому стовпчику автори EQx ще раз звертаються до вимірювання організаційної злочинності, користуючись даними [Global Organized Crime Index](#). Тут використовують показник - злочинні суб'єкти (CRA). Цей компонент спеціально оцінює організаційний потенціал, рівень складності та вплив злочинних груп. За цим показником Україна займає 119 місце, що свідчить про великий вплив на соціально-економічний й політичний розвиток країни, бізнесу злочинних угруповань. На жаль, прогрес злочинності часто корелює з воєнними діями та певним хаосом в управлінні.

Вплив воєнних дій на розвиток окремих галузей економіки видно з такого показника, як «військові витрати, % ВВП» - 135 місце за даним звіту 2023 року (в 2024 дані відсутні).

Домінування фірм. В цьому стовпчику хотілося б звернути увагу на два показники. Перший є індикатором підприємницької активності і ділового середовища. Це - щільність малих та середніх підприємств (SMEs per 1,000 people) – 86 місце.

Другий - багатство мільярдерів у % від ВВП - 122 місце. Мільярдери забирають собі більший шматок пирога, залишаючи меншу частину іншим людям. Останній підтверджує низьку якість еліт України (хоча за даними рейтингів 2021-2025 рр.) еліти України позиціонуються як еліти середньої

якості. Але ж при цьому країна знаходиться за даними Elite Quality Report 2025 поряд з Сьєрра-Леоне (113) та Екваторіальною Гвінеєю (115).

Висновок. Отже, з аналізу дванадцяти стовпів індексу якості еліту країни в динаміці 2021-2025рр. ми бачимо відповідні загрози щодо розвитку національної економіки та підприємств. І вони пов'язані не тільки з низькою якістю інституцій, а у першу чергу з невисокою якістю еліт (політиків, державних управлінців, власників великого бізнесу), мотивованих на отримання власних вигод, а не розвиток національної СЕС. Тому напрями змін вимагають не тільки інституційних реформ, але формування трансформаційного й морального лідерства та культури доброчесності в бізнесі та суспільстві.

Література:

1. Alice H. Amsden, Alisa DiCaprio, James A. Robinson (2013) The Role of Elites in Economic Development. *WIDER Studies in Development Economics*. URL: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199659036.003.0001> (дата звернення: 12.10.2025).
2. Casas i Klett, Tomas and Cozzi, Guido and Diebold, Celine and Zeller, Camille (2020) Measuring Elite Quality. MPRA Paper No. 102068. URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102068/> (дата звернення: 12.10.2025).
3. Frequently Asked Questions (FAQs). URL: <https://elitequality.org/faq/> (дата звернення: 12.10.2025).
4. Casas, T., Cozzi, G. (2021) EliteQualityReport 2021: Country Scoresand Global Rankings. URL: <https://ssrn.com/abstract=3845376> (дата звернення: 22.10.2025).
5. Casas, T., Cozzi, G. (2022) EliteQualityReport 2022: Country Scoresand Global Rankings. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4085752 (дата звернення: 22.10.2025).
6. Casas, T., Cozzi, G. (2023) EliteQualityReport 2023: Country Scoresand Global Rankings. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4418550 (дата звернення: 22.10.2025).
7. Casas, T., Cozzi, G. (2024) Elite Quality Report 2024: The Sustainable Value Creation of Nations. [URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4779686 (дата звернення: 22.10.2025).
8. Casas, T., Cozzi, G. (2025) Elite Quality Report 2025: The Sustainable Value Creation of Nations. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5241721 (дата звернення: 22.10.2025).

Копитко М. І.,
*д.екон.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*
Корецька А. Б.,
*здобувач вищої освіти освітнього
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Управління підприємством на основі знань передбачає впровадження управлінських функцій, зосереджених на ресурсах, пов'язаних зі знаннями, процесах, які вони включають, та умовах, за яких ці процеси функціонують таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей підприємства. Основою управління на основі знань є управління знаннями. В основі системи управління знаннями лежать люди. Тому залучення працівників знань та талантів має вирішальне значення. Тому необхідно впроваджувати управління людським капіталом та управління талантами. Інші фундаментальні інструменти управління на основі знань включають інформаційні технології, управління взаємовідносинами з клієнтами та управління знаннями клієнтів.

Узагальнюючи праці [1-4], можна сформулювати наступну структуру процесу управління персоналом підприємства в умовах економіки знань:

1. Планування персоналу.

Включає визначення потреб у знаннях, компетенціях та інноваційних здібностях працівників. Кадрові стратегії будуються не тільки на кількісних, а й на якісних параметрах — здатності персоналу до навчання, адаптації, креативного мислення.

2. Добір і найм.

Орієнтація на пошук талантів і людей з високим інтелектуальним та креативним потенціалом. Під час відбору важливими є не лише професійні знання, а й *soft skills* — комунікативність, здатність працювати в команді, підприємливість.

3. Адаптація та навчання.

Нові співробітники проходять інтеграційні програми, включаючись у культуру організації, яка базується на обміні знаннями. Паралельно створюються умови для постійного професійного розвитку та цифрового навчання.

4. Оцінювання персоналу.

Критерії оцінки зміщуються з виконання стандартних завдань на внесок у створення нових знань, інновацій, підвищення конкурентоспроможності компанії. Оцінюються не тільки результати праці, а й здатність генерувати ідеї, співпрацювати, ініціювати зміни.

5. Мотивація та стимулювання.

Використовуються інструменти гнучкого управління винагородою: поєднання фінансових бонусів із нематеріальними стимулами — кар'єрні перспективи, участь у цікавих проєктах, доступ до нових знань, міжнародних стажувань, інноваційної діяльності.

6. Розвиток та кар'єра.

Управління персоналом орієнтується на формування траєкторій розвитку та кар'єри працівників, зокрема горизонтальної (розвиток компетенцій) та вертикальної (посадове зростання). Підтримується розвиток талантів і лідерських якостей.

7. Утримання та формування лояльності.

Ключовим завданням є створення умов, за яких працівники відчують приналежність до організації, мають можливість самореалізації та розділяють цінності компанії. Це особливо важливо в умовах високої мобільності фахівців знаннєвої економіки.

Правильне налаштування людського капіталу робочих команд є ключем до успіху. Тому правильно проведений підбір та відбір працівників має вирішальне значення.

Правильний підбір працівників також є основою для ефективного впровадження процесів організаційного навчання та розвитку людського капіталу. Тому процес відбору повинен враховувати тип виконуваної роботи та не ігнорувати основні, ключові компетенції, характерні для інформаційного суспільства.

Ці ключові компетенції для працівників з точки зору їхнього особистісного розвитку, соціальної інтеграції, активної громадянської позиції та працевлаштування в інформаційному суспільстві включають [5]:

- спілкування рідною мовою;
- спілкування іноземними мовами;
- математичні навички та базові навички в науці та техніці;
- цифрова компетентність;
- вміння навчатися;
- соціальні та громадянські компетенції;
- ініціативність та підприємницький дух;
- здатність сприймати та виражати себе в культурі (культурна чутливість).

Розвиток людського капіталу відбувається через освіту. На рівні суспільства розглядаються дві основні форми освіти. Формальна освіта здобувається, коли людина не працює. Вони здобувають початкову, середню та/або вищу освіту. Неформальна освіта, з іншого боку, відбувається під час роботи. Вона може мати форму загальної або спеціалізованої освіти. Загальна

освіта зосереджена на здатності здобувати, розуміти та аналізувати інформацію. Спеціальне навчання спрямоване на розвиток спеціалізованих навичок для спеціалізованої роботи. Неформальне навчання вважається природною частиною повсякденного життя. Тому навчання на робочому місці стає невід'ємним елементом цієї роботи та процесом, яким необхідно керувати за допомогою управління людським капіталом.

Література:

1. Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом: навчальний посібник / за заг. ред. Д.В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.
2. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 8. С. 614.
3. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
4. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 194–198.
5. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах Технології та дизайн. Економіка. 2015. № 2 (15). С. 1–11.

Котлубай В. О.,
*к.еко.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та менеджменту
Національного університету
«Одеська юридична академія», м.Одеса*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

У сучасних умовах воєнного стану, економічної турбулентності та постійної зовнішньополітичної невизначеності цифрова трансформація стає одним із ключових стратегічних чинників забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності українських компаній. В умовах війни в 2025 р. національна економіка зазнає суттєвих викликів: інфляція досягла 13-14%, спостерігається падіння експорту на 4,2% за 6 місяців 2025 р. у порівнянні з аналогічним періодом у 2024 р., а енергетичні обмеження, коливання валютного курсу й дефіцит кадрів значно ускладнюють операційну діяльність компаній [1]. Проте саме в кризові періоди цифровізація демонструє найбільший потенціал для забезпечення адаптивності бізнесу. Згідно зі інформацією НІСД, повноцінна цифрова трансформація здатна зменшити

операційні витрати компаній до 30%, підвищити продуктивність на 15-20% та скоротити час прийняття управлінських рішень удвічі [2].

Сьогодні цифрова трансформація не обмежується лише автоматизацією окремих процесів. Йдеться про комплексне переосмислення бізнес-моделі, орієнтоване на створення доданої вартості через інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності – від виробництва до клієнтського сервісу. Війна суттєво змінила контури ділового середовища: більше половини компаній стикаються з нестачею кваліфікованих кадрів через мобілізацію, а значна частина логістичних ланцюгів залишаються частково або повністю порушеними [3]. Наведене змушує бізнес шукати інноваційні рішення, зокрема шляхом цифровізації управління запасами, переходу на віддалене адміністрування процесів та інтеграції штучного інтелекту у планування.

Одним із найрезультативніших напрямів цифрової трансформації є впровадження ERP-систем, які дозволяють централізовано управляти фінансовими, виробничими, маркетинговими та логістичними процесами. Українські агрохолдинги, що інтегрували SAP або Oracle ERP, змогли скоротити витрати на логістику до 15% завдяки автоматизованому моніторингу транспорту та IoT-рішенням [4]. Компанії, які здійснюють цифровий аудит бізнес-процесів, виявляють потенціал скорочення витрат до 25% лише за рахунок оптимізації неефективних операцій. Отже, доцільним кроком для кожної компанії є розробка «дорожньої карти цифровізації» із визначенням коротко- та довгострокових пріоритетів, джерел фінансування та відповідальних підрозділів.

Особливе значення для підвищення стійкості бізнесу має використання інструментів штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних (big data). Застосування прогностичних моделей дозволяє компаніям із високою точністю передбачати зміни попиту, оптимізувати складські залишки та уникати надлишкових витрат. Так, компанія Rozetka використовує алгоритми прогнозування, які забезпечують високу точність прогнозу [5]. Станом на 2025 рік близько половини українських компаній активно застосовують інструменти BI-аналітики (Power BI, Tableau) для формування інтерактивних звітів у режимі реального часу. Європейська комісія в межах програми Digital Europe пропонує грантове фінансування до 50 тис. євро для МСП, які впроваджують системи цифрової аналітики та управління даними [6]. Таким чином, створення цифрової культури управління даними є стратегічним напрямом розвитку компаній.

Проте швидке впровадження цифрових технологій одночасно підвищує вразливість бізнесу до кібератак. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, кількість кіберінцидентів у 2024 р. збільшилася на 70% у порівнянні з 2023 роком [7]. Банківський сектор активно переходить до використання технології blockchain для захисту транзакцій та ідентифікації користувачів, що значно знижує ризик несанкціонованого втручання. Рекомендовано впроваджувати міжнародні стандарти безпеки ISO 27001, створювати внутрішні підрозділи з управління кіберризиками та

проводити регулярні stress-тести інформаційних систем. Розвиток кіберстійкості стає ключовою передумовою для довгострокової стабільності цифрового бізнесу.

Одночасно стрімко розвивається сектор електронної комерції. Згідно з дослідженням, частка українців, які здійснюють онлайн-покупки, досягла у 2025 р., перевищує показники 2023 р. [8]. Наведене свідчить про глибоку цифрову інтеграцію споживчого ринку. Компанії, які активно використовують CRM-системи, чат-боти та омніканальні платформи, забезпечують вищий рівень клієнтської лояльності та повторних продажів. Зокрема, «Нова пошта» автоматизувала більшість звернень клієнтів через чат-боти та голосові сервіси, зменшивши навантаження на операторів і підвищивши швидкість обслуговування. Омніканальність, що інтегрує e-commerce, CRM і аналітику, перетворюється на стандарт ефективної взаємодії бізнесу з клієнтами.

Важливою складовою цифрової стратегії є державна підтримка та створення сприятливого регуляторного середовища. Програма «єДержава» надає гранти до 100 тис. грн для реалізації проєктів цифрової трансформації в мікро-, малому та середньому бізнесі [9]. Крім того, ухвалений у 2025 р. мораторій на перевірки бізнесу полегшує експерименти з упровадження інновацій. Водночас залишаються виклики, пов'язані з необхідністю дотримання міжнародних вимог у сфері захисту персональних даних (GDPR) та боротьби з відмиванням коштів (AML/KYC). З огляду на це, компаніям рекомендовано залучати юридичний супровід для оформлення грантів, ліцензій і партнерств у межах програм EU4Digital.

Згідно з прогнозом НБУ, цифрова трансформація може забезпечити приріст ВВП України на 1,5% щороку за рахунок підвищення продуктивності, скорочення витрат і розширення експорту цифрових послуг [1]. Найбільш цифрово зрілими секторами залишаються ІТ-галузь (яка формує майже половину експорту послуг), агропромисловий комплекс та логістика [10]. До 2027 р. очікується, що близько 30% українських компаній перейдуть на хмарні технології, що сприятиме подальшій децентралізації бізнесу, скороченню витрат на інфраструктуру та забезпеченню гнучкості управління.

Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише технологічним трендом, а й стратегічним драйвером стійкості українського бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення. Компанії, які інвестують у цифрові рішення, демонструють підвищення ефективності, зміцнюють свою ринкову позицію та підвищують привабливість для інвесторів. Основними стратегічними пріоритетами є розвиток AI та big data-аналітики, посилення кібербезпеки, упровадження омніканальних клієнтських стратегій, підвищення цифрової грамотності персоналу та активне залучення державних і міжнародних грантів. Саме поєднання цих факторів створює фундамент для стійкого, конкурентного та інноваційного економічного розвитку України в найближчій перспективі.

Література:

1. Інфляційний звіт, липень 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-lipen-2025-roku>.
2. Digital Transformation of Ukraine's Economy. August 2025. URL: <https://niss.gov.ua/en/news/komentari-ekspertiv/digital-transformation-ukraines-economy-august-2025>.
3. ЕВА. Дослідження. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/>.
4. Черв'яков В. Впровадження ERP-систем для обліку матеріальних ресурсів у сільському господарстві. Herald of Khmelnytskyi National University Economic sciences. 2025. №344(4). С. 629-634. DOI:10.31891/2307-5740-2025-344-4-89.
5. Булкот О.В., Петрієв Д. А. Особливості діяльності українських віртуальних компаній в умовах трансформаційних змін середовища. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №20. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-02-04>.
6. Digital Europe Programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>.
7. Річний звіт 2024. Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки. URL: <https://scpc.gov.ua/api/files/72e13298-4d02-40bf-b436-46d927c88006>.
8. E-Commerce Market Report 2025. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5735260/e-commerce-market-report?srsId=AfmBOoqQqZgJxwsNK5PF-Rnw4Sm46H-OgH0jkBLPxUT-v35jBQLsgCzf>.
9. Можливості для українського бізнесу: програми, гранти, підтримка. URL: <https://www.finmap.online/blog-ua/mozhливosti-dlya-ukrayinskogo-biznesu-programi-granti-pidtrimka>.
10. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/>.

Красота О. В.,
*д.екон.н., доцент кафедри
економічної теорії, макро- і мікроекономіки
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка», м. Київ*

Стуга Р. Л.,
*аспірант кафедри економіки та фінансів
ВНЗ «Університет економіки
та права «КРОК», м. Київ*

СОЦІАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Війна в Україні спричинила нові проблеми, що пов'язані з посиленням нерівності у доступі різних членів суспільства до ресурсів, працевлаштування, освіти та соціальних послуг. Сьогодні у вразливому становищі перебуває значна кількість внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, жінок з дітьми та людей з інвалідністю. Загалом, загальноекономічна нестабільність висвітлює потребу у розширенні інклюзивних механізмів підтримки, які б надали можливість забезпечити належний рівень соціальної інклюзії та розширення можливостей розвитку.

У сучасному науковому дискурсі поняття «соціальна інклюзія» є відносно новим та перебуває на стадії формування наукових підходів до його трактування. Один із напрямків визначає її як процес інтеграції вразливих груп населення в суспільне життя, включаючи формування умов для їх активної участі в усіх економічних процесах. Інші трактування характеризують соціальну інклюзію як цілісну державну стратегію, яка включає комплекс заходів із подолання бідності та забезпечення рівності у доступі суспільства до ресурсів, працевлаштування, освіти та соціальних послуг [4, С. 149-150]. Узагальнюючи сучасні наукові підходи, можна зазначити, що соціальна інклюзія – це інтеграційний процес соціально-економічної політики, що відбувається завдяки формуванню багатовимірної системи механізмів, які спрямовані на підтримання соціальної єдності та рівності в країні.

В умовах воєнного стану характерним для соціальної інклюзії є те, що вона спрямована не лише на забезпечення соціальної справедливості, але й поступово стає одним із основних стратегічних інструментів забезпечення економічної стабільності та розвитку держави.

Варто відмітити, що в період нестабільності в Україні соціальна інклюзія є прямо взаємопов'язаною із реалізацією Національних цілей сталого розвитку щодо подолання бідності, забезпечення якісної освіти, гідної праці, гендерної рівності та зменшення нерівності. Уже сьогодні інклюзивний підхід державної політики зміцнює соціальний капітал і формує соціальну згуртованість, тому може бути ефективним інструментом досягнення

стратегічних цілей сталого розвитку в умовах післявоєнної відбудови країни [3, С. 120]. До основних інклюзивних заходів в період війни відносяться: посилення державної підтримки внутрішньо переміщених осіб та соціально вразливих груп; розширення програм міжнародної допомоги, що орієнтовані на базові потреби населення; розвиток інклюзивних програм зайнятості для ветеранів, осіб з інвалідністю та жінок; впровадження цифрових інструментів швидкого та якісного доступу до соціальних послуг.

Соціальна інклюзія в умовах воєнного стану є не лише інструментом мінімізації соціальних ризиків та підтримки найбільш уразливих категорій населення, але й забезпечує формування належних передумов сталого розвитку країни у післявоєнний період.

Сьогодні найбільш складною та важливою групою, яка потребує соціальної допомоги, є ветерани війни та їх родини. Значні фізичні, психологічні та соціальні втрати ускладнюють їхню адаптацію до цивільного життя, соціальну інтеграцію та працевлаштування, що вимагає розробки спеціальних програм та заходів. Сучасна реінтеграція та соціальна інклюзія ветеранів і членів їхніх родин базується на основі реалізації комплексу державних і громадських заходів. Вона відбуваються одночасно на мікро (сім'я, громада) та макрорівнях (державні та громадські програми) [2, С. 88].

Відповідно до Стратегії формування системи переходу від військової служби до цивільного життя на період до 2032 року передбачається удосконалення роботи Центрів ветеранського розвитку, цифрових платформ моніторингу та стандартизованих послуг, програм професійної підготовки та безкоштовної освіти, затвердження податкових пільг для ветеранів з інвалідністю, а також підтримка соціального підприємництва [1]. Реалізація цих заходів сприятиме не лише захисту прав і потреб ветеранів, але й відтворенню людського капіталу та зміцненню макроекономічної стабільності України, формуючи підґрунтя для сталого розвитку країни у післявоєнний період.

Отже, соціальна інклюзія в умовах воєнного стану є стратегічним інструментом державної політики, який спрямований на зміцнення соціального капіталу. Формування інклюзивної економіки України забезпечить можливість найбільш вразливим групам населення брати активну участь у соціально-економічному житті, зміцнюючи при цьому людський капітал і зменшуючи ризики маргіналізації.

Література:

1. Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Відомості Верховної Ради України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1350-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text>

2. Красота О. В. Реінтеграція та соціальна інклюзія ветеранів як фактор відтворення людського капіталу в умовах макроекономічної нестабільності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2023. Випуск 2 (47). С.84-95. DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2023.47.8>

3. Сергієнко І. Г., Ксендзук В. В. Роль інклюзії у досягненні Національних цілей сталого розвитку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. 4(106), 115-122. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-115-122](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-115-122)

4. Стуга Р. Соціальна інклюзія як чинник економічного розвитку: проблеми та перспективи для України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. 1(77). 147-154. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-147-154>

Крикун В. В.,

*аспірант II курсу спеціальності 051 Економіка,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

Науковий керівник:

Бреус С. В.,

*д.екон.н., професор,
професор кафедри менеджменту та логістики,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

ЛІСОГОСПОДАРСЬКІ КЛАСТЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Характерною особливістю сучасного етапу розвитку економіки України є перехід до інноваційно-інтегрованих моделей господарювання, що забезпечують ефективне використання ресурсного потенціалу. У цьому контексті формування лісогосподарських кластерів виступає одним із найбільш дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення сталого розвитку регіонів.

Термін «кластер» уперше вжито М. Портером, він трактував це поняття як «географічну концентрацію взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, наукових установ і організацій, які між собою конкурують, але водночас співпрацюють» [1].

Кластерна модель в собі об'єднує підприємства лісової галузі, деревообробні компанії, наукові установи, транспортно-логістичні структури та місцеві територіальні громади.

У лісовій галузі кластер передбачає інтеграцію підприємств лісозаготівлі, переробки деревини, виробників паперу, меблів, біопалива, а також установ, що займаються науковими розробками, екологічним моніторингом і сертифікацією продукції. Ця взаємодія дозволяє збільшити ефективність усіх етапів: з заготівлі деревини до реалізації готової продукції з високою доданою вартістю.

Основні цілі формування лісогосподарських кластерів:

- збільшення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств;
- розвиток інновацій та впровадження більш екологічних технологій;
- створення нових робочих місць та підвищення рівня зайнятості в сільській місцевості;
- раціональне використання лісових ресурсів та забезпечення сталого лісокористування.

Провідні країни Європейського союзу вже давно активно використовують кластерну модель у лісовому секторі. Фінляндія є одним із найуспішніших прикладів формування лісових кластерів. У Фінляндії діє понад 15 лісопромислових кластерів, що об'єднують виробництво целюлози, паперу, меблів і біоенергетики. Головна увага приділяється інноваціям та екологічним стандартам. Лісовий кластер для Фінляндії (виробництво целюлози, фармацевтика, машинобудування для лісової галузі, логістика та інше) складає 35% промисловості [2]. Шведський кластер Skogindustriklustret поєднує університети, дослідні центри та деревообробні підприємства. Завдяки кластеризації частка продукції з високою доданою вартістю зросла більш ніж на 30% [3]. Polski Związek Zrzeszeń Leśnych (PZZL) активно сприяє розвитку кластеризації серед приватних власників лісів у Польщі. Організація підтримує створення та функціонування Izba Leśnych, а також ініціативи, такі як WoodMall. Ці зусилля спрямовані на покращення ефективності управління лісами, збереження біорізноманіття та сталий розвиток лісового господарства в Польщі[4].

Досвід цих країн показує, що для ефективного формування кластерів необхідна сильна наукова база, інтеграція бізнесу та державної політики, доступ до фінансування та орієнтація на глобальні ринки, що є ключовими аспектами для адаптації кластерної моделі в Україні.

Україна має великий лісовий потенціал – близько 10,4 млн га лісів (приблизно 15,9% території країни). Найбільші запаси деревини зосереджені в Карпатському, Поліському та Лісостеповому регіонах [5]. В цілому лісове господарство є досить консервативною та ізольованою, в ній обмежена передача знань й вона не спроможна здійснювати фінансування інновацій у достатньому обсязі й це можна вважати основною причиною затримки розвитку [6], до них відносять такі:

- низький рівень технологічної модернізації підприємств;
- значно обмежені можливості експорту готової продукції;
- нестача інвестицій та наукового супроводу виробництва;
- слабка інтеграція між лісовими, деревообробними та науковими установами.

У цих умовах кластеризація може стати механізмом, здатним об'єднати підприємства та підвищити їх ефективність через кооперацію та спільні інноваційні ініціативи.

Переваги для лісового господарства кластерного підходу:

1. Економічні: зменшення витрат за рахунок спільної логістики,

інфраструктури, постачань та маркетингу.

2. Інноваційні: спільне використання результатів досліджень, стартапів, технологічних парків.

3. Соціальні: створення робочих місць у сільській місцевості, підвищення рівня кваліфікації персоналу.

4. Екологічні: спільне впровадження міжнародних стандартів FSC, енергоефективності та безвідходного виробництва.

5. Інституційні: зміцнення співпраці між бізнесом, наукою та місцевими громадами.

Очікувані нами результати від впровадження кластерів в лісовому господарстві:

- підвищення рентабельності лісогосподарських підприємств на 15–25%;

- збільшення в експорті частки готової продукції з доданою вартістю (меблі, плити, біопаливо);

- зменшення втрат деревини під час її заготівлі та транспортуванні;

- зростання інноваційної активності підприємств галузі;

- створення регіональних центрів сталого розвитку лісового господарства.

Формування лісогосподарських кластерів є важливим кроком на шляху до забезпечення ефективного розвитку конкурентоспроможності лісового сектору України. Кластерна модель дозволить поєднати економічні, екологічні та соціальні інтереси, що збалансований розвиток регіонів та збереження лісових ресурсів. Для реалізації цього потенціалу необхідно вдосконалити законодавчу базу, стимулювати інвестиції, сприяти розвитку науково-технологічних установ та забезпечити координацію між усіма учасниками ринку.

Література:

1. Porter M. E. Clusters and the new economics of competition / M. E. Porter // Harvard Business Review. Nov.–Dec. 1998. P. 77–90.

2. Служба новостей. 9 фактів про сільське господарство Фінляндії. Куркуль – онлайн-асистент фермера. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/367-9-faktiv-pro-silske-gospodarstvo-finlyandiyi> (дата звернення: 28.10.2025).

3. Snabba fakta - Skogsindustrierna. Startsidea – Skogsindustrierna. URL: <https://www.skogsindustrierna.se/om-skogsindustrin/snabba-fakta> (дата звернення: 28.10.2025).

4. Polski Związek Zrzeszeń Leśnych. <https://pzzl.pl> (дата звернення: 28.10.2025)

5. Державне агенство лісових ресурсів України - Загальна характеристика лісів України. Головна | Державне агенство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini> (дата звернення: 28.10.2025).

6. Крикун В. В. Інноваційний розвиток лісового господарства України.

Кулинич Р. М.,
*аспірант кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва
Національного університету
«Львівська політехніка», м.Львів*

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Як показує аналізування літературних джерел, сучасна глобальна економічна система характеризується високою динамічністю, технологічною мінливістю, посиленням взаємозалежності фінансових ринків [1, с. 7-14; 2, с. 33-39]. За цих умов успішне функціонування міжнародного бізнесу значною мірою залежить від ефективності сформованого фінансового механізму, який виконує роль інструменту координування, стабілізування, зростання. Формування дієвого фінансового механізму є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості підприємств, їх здатності залучати інвестиції, адаптуватися до глобальних викликів, реалізовувати стратегії стабільного розвивання.

Проблематика, що стосується формування фінансового механізму як елемент забезпечення розвивання міжнародного бізнесу у глобальній економічній системі висвітлена у дослідженнях таких вчених як: Алексєєв І. [8], Балацька А. [1, с. 7-14], Верстяк А. [2, с. 33-39], Гавкалова Н. [3], Гіренко В. [9], Дем'янишин В. [4, с. 59-80], Квасниця О. [5, с. 63-71], Ковалюк О. [6, с. 54-60], Колісник М. [8], Крупка М. [7], Кузьмін О. [8], Кулинич Р. [9], Лободіна З. [4, с. 59-80], Малярчук О. [10], Матвієвський Н. [11, с. 380-390], Мостепан В. [12, с. 30-33], Шулюк Б. [13].

Фінансовий механізм прийнято визначати як «сукупність методів, інструментів, важелів, стимулів, за допомогою яких відбувається управління фінансовими потоками задля досягнення стратегічних цілей підприємства» [1, с. 7-14; 2, с. 33-39; 5, с. 63-71; 9; 12, с. 30-33; 13].

У контексті міжнародного бізнесу цей механізм охоплює систему фінансового планування (бюджетування, прогнозування, управління ліквідністю); інструменти фінансування (власний і залучений капітал, кредити, міжнародні гранти, венчурні інвестиції); механізми управління ризиками (страхування, хеджування, диверсифікація валютних потоків); систему контролю і моніторингу (внутрішній аудит, комплаєнс, фінансова аналітика).

Викликами формування фінансового механізму у глобальній економічній системі є наступні: глобальні фінансові ризики (нестабільність валютних курсів, коливання цін на енергоносії, зміни в міжнародній монетарній політиці створюють

додаткові бар'єри для прогнозування доходів, витрат підприємств); геополітична напруженість (військові конфлікти, санкційні обмеження, торгові війни посилюють невизначеність, знижують довіру інвесторів до міжнародних ринків); технологічна трансформація фінансового сектору (активне впровадження цифрових валют центральних банків, розвивання фінтех-платформ, блокчейну, штучного інтелекту змінюють архітектуру фінансових систем, вимагають нових підходів до управління); регуляторна нестабільність (відмінності у податкових режимах, валютному контролі, звітності за стандартами створюють додаткові витрати, бар'єри для міжнародних компаній); дефіцит фінансових ресурсів у країнах, що розвиваються. Для українських підприємств це проявляється у високій вартості капіталу, обмеженому доступі до зовнішнього кредитування та необхідності забезпечення фінансової безпеки в умовах воєнного стану.

Перспективами ж розвивання фінансового механізму у глобальній системі є його інтегрування із цифровими платформами, глобальної прозорості фінансових потоків та посилення ролі сталого фінансування. Для вітчизняних підприємств важливо адаптувати фінансову політику до вимог ЄС; створювати системи внутрішнього контролю, які відповідатимуть стандартам FATF, OECD; забезпечувати прозорість звітності, фінансову дисципліну; використовувати потенціал цифрових валют, блокчейн-технологій для участі у міжнародних розрахунках.

Таким чином, перспективи розвитку фінансового механізму безпосередньо пов'язані з технологічним прогресом, посиленням інтеграції фінансових ринків і підвищенням ролі фінансової безпеки в управлінні міжнародним бізнесом.

Література:

1. Балацька А. Сутність фінансового механізму розвитку малого та середнього бізнесу. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. С. 7-14.
2. Верстяк А.В. Фінансово-інвестиційні механізми забезпечення сталого еколого-економічного зростання України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. С. 33-39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-56-5>
3. Гавкалова Н.Л. Особливості механізму фінансового управління функціонуванням підприємств. Державне будівництво. 2012. №. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_31.
4. Дем'янишин В., Лободіна З. Розвиток фінансового механізму в умовах реформування фінансової системи України. Формування ринкової економіки в Україні. 2020. 43. С. 59-80. URL: <https://www.academia.edu/download/108018345/3246.pdf>
5. Квасниця О. Фінансовий механізм забезпечення розвитку малих підприємств в Україні. Світ фінансів. 2014. Вип. 4. С. 63-71.
6. Ковалюк О.М. Методологічні основи фінансового механізму. Фінанси України. 2015. № 4. С. 54-60.

7. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів: Вид. центр Львів. нац. ун-ту ім. І. Франка. 2001. 608 с.
8. Кузьмін О.Є., Алексєєв І.В., Колісник М.К. Проблеми фінансово-кредитного регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур: монографія. Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка». 2007. 152 с.
9. Кулинич Р., Гіренко В. Удосконалення фінансового механізму забезпечення розвивання міжнародного бізнесу за умов глобалізування: теоретико-прикладні аспекти. Економіка та суспільство. 2025. 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5935>
10. Малярчук О.В. Фінансово-кредитні механізми забезпечення інвестиційного розвитку України. Економіка та суспільство. 63. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4189>
11. Матвієвський Н.А. Формування фінансового механізму розвитку національної економіки на засадах міжнародного досвіду. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2025. Випуск 44. С. 380-390.
12. Мостепан В.Л. Фінансові інструменти розвитку міжнародного бізнесу малих та середніх підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 23, частина 2. 2019. С. 30-33.
13. Шулюк Б.С. Розвиток фінансового механізму державно-приватного партнерства в Україні: монографія. Тернопіль: ЗУНУ. 2023. 434 с.

Лазнева І. О.,
к.істор.н., доцент,
доцент кафедри економіки та митної справи
НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя
Пятенко А. Г.,
магістр ОП «Митна справа»
НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя.

ОЦІНКИ ВПЛИВУ МИТНО-ТАРИФНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ЗОВНІШНЮ ТОРГІВЛЮ В УМОВАХ ВОЄНОГО СТАНУ

У сучасних соціально-економічних умовах зовнішня торгівля залишається одним із базових механізмів підтримання економічної стійкості України, навіть попри дію воєнного стану. Експорт забезпечує надходження іноземної валюти, що є необхідним для стабілізації фінансової системи, тоді як імпорт створює доступ до життєво важливих матеріалів, енергоносіїв та технологічних компонентів.

За таких обставин митно-тарифна політика набуває підвищеного значення, оскільки саме вона виступає інструментом балансування між кількома пріоритетами держави – підтримкою внутрішнього виробництва,

забезпеченням бюджетних надходжень та збереженням зовнішньоекономічної активності.

В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває дослідження впливу митно-тарифного регулювання на зовнішню торгівлю України, виявлення його ключових аспектів, ризиків і напрямів модернізації.

Першим напрямом впливу є **імпортна складова**. У період військових дій ввезення товарів може зазнавати обмежень як унаслідок підвищення митних ставок, так і через ускладнення логістичних процесів. Такі обставини безпосередньо впливають на забезпечення економіки критичними ресурсами, сировиною та комплектуючими. Підвищення ставок мита або запровадження додаткових зборів, з одного боку, виконує функцію захисту національного виробника, проте, з іншого – збільшує фінансове навантаження на підприємства-імпортери, зменшуючи їхню ділову активність та обсяги постачання. Надмірний рівень митного тиску у таких умовах створює ризики зниження конкурентоспроможності українських виробників, які залежать від імпортних матеріалів і технологій.

Експортна складова митно-тарифної політики також має суттєве значення. Надання тарифних пільг або зменшення експортних мит здатні стимулювати зовнішні поставки українських товарів, що є особливо важливим у період звуження внутрішнього ринку внаслідок війни. Водночас ефективність таких заходів часто нівелюється факторами воєнного характеру – руйнуванням інфраструктури, ускладненням логістики, обмеженням транспортних маршрутів та втратою виробничих потужностей. Крім того, зміна географії зовнішньоекономічних зв'язків унаслідок санкцій та обмежень потребує адаптації тарифної політики до нових ринків і партнерських відносин [1].

Слід наголосити, що в умовах воєнного стану традиційна структура торговельних потоків зазнає трансформації, що зумовлює необхідність підвищення гнучкості державного регулювання. Митно-тарифна політика повинна швидко реагувати на зміни кон'юнктури: появу нових товарних позицій, маршрутів постачання, логістичних каналів [2]. За кризових обставин вона може набувати антикризового характеру – через запровадження тимчасових податкових пільг, зниження ставок на імпорт критичних товарів або інші заходи оперативної підтримки виробництва й експорту.

Фіскальна функція митно-тарифного регулювання у воєнний період посилюється. Митні надходження становлять одну з основних складових доходної частини державного бюджету, що набуває особливої ваги в умовах зростання витрат на оборону та соціальну підтримку. Водночас зменшення обсягів імпорту й експорту автоматично призводить до скорочення надходжень, створюючи ризики дефіциту бюджету та потребу перегляду діючих тарифних механізмів [3].

Необхідно також ураховувати **ризики та негативні ефекти** надмірного тарифного навантаження. Підвищення митних ставок може викликати скорочення зовнішньоторговельного обороту, ослаблення конкуренції на

внутрішньому ринку й підвищення кінцевих цін для споживачів. За результатами міжнародних досліджень, існує негативна залежність між рівнем тарифного протекціонізму та темпами економічного зростання [4]. В умовах війни ці ризики посилюються: обмеження логістики, втрати виробничих потужностей і зниження ділової активності послаблюють ефективність митного регулювання. Надмірний протекціонізм може також ускладнити інтеграцію України у глобальні виробничі ланцюги, що негативно позначається на її довгостроковій конкурентоспроможності.

Узагальнюючи викладене, варто відзначити, що митно-тарифне регулювання залишається одним із ключових інструментів реалізації державної зовнішньоекономічної політики. В умовах воєнного стану його значення суттєво зростає, проте результативність залежить від адаптивності державної системи до динамічних змін – логістичних, інституційних, безпекових і виробничих. Ефективна тарифна політика передбачає дотримання балансу між фіскальними потребами, підтримкою експорту, захистом національного виробника та забезпеченням доступу до необхідного імпорту.

Подальше вдосконалення митно-тарифного регулювання має базуватися на принципах гнучкості, стратегічного прогнозування та узгодженості з іншими державними політиками – промисловою, зовнішньоторговельною та безпековою. У довгостроковій перспективі збалансована тарифна стратегія здатна стати одним із ключових чинників економічного відновлення та посилення конкурентних позицій України на світовому ринку.

Література:

1. Гуцул І., Крисовата К., Титор В. Актуальні тенденції митно-тарифного регулювання зовнішньої торгівлі України. Економіка та суспільство 2022. №44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1834?utm_source=chatgpt.com.
2. Ковальова М. Вплив заходів тарифного та нетарифного регулювання на зовнішньоекономічну діяльність. Економіка та суспільство. 2023. №51. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2445?utm_source=chatgpt.com.
3. Лубкей Н.П. Пріоритети митно-тарифного регулювання в Україні на сучасному етапі. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/14376/1/konf%202008.pdf?utm_source=chatgpt.com.
4. Trade Openness, Tariffs and Economic Growth: An Empirical Study from Countries of G-20. URL: https://arxiv.org/abs/2405.08052?utm_source=chatgpt.com.

Леськів Г. З.,
к.тех.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ,
доцент кафедри менеджменту
і бізнес-адмініструванням
Львівського національного університету
ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА OSINT-ДОСЛІДЖЕННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Управлінські рішення бізнесу дедалі частіше спираються на відкриті джерела даних (Open-Source Intelligence, OSINT), які дають змогу швидко і бюджетно формувати конкурентні інсайти, зменшувати контрагентські, комплаєнс- та репутаційні ризики, а також підтримувати маркетингові та продуктові гіпотези. OSINT розуміють як процес цільового збору й аналізу публічно доступної інформації для відповіді на конкретні управлінські питання; окрім кібербезпеки, він має прикладну цінність у маркетингових дослідженнях, due diligence та конкурентній розвідці [2].

Базовою рамкою для операціоналізації OSINT є «розвідцикл» (intelligence cycle): планування інформаційних потреб, збір, обробка, аналіз та поширення результатів із наступним зворотним зв'язком від замовника. Така логіка використовується офіційними урядовими структурами й добре переноситься у бізнес-контекст [3].

Практичні довідники та систематизації інструментів (наприклад, OSINT Handbook від i-intelligence) акцентують на трендах і викликах для бізнес-аналітики: фрагментація інтернет-простору, множення нішевих платформ, потреба в інструментах моніторингу та аналізу великих масивів контенту [1].

На перетині OSINT і конкурентної розвідки академічні та оглядові праці описують вплив відкритих джерел на стратегічне прийняття рішень і маркетингові інсайти, водночас підкреслюючи виклики якості даних, етики та організаційної зрілості [8]

Нарешті, аналітичні звіти з управління даними (McKinsey) демонструють, що data-driven підходи стають визначальними для результативності до 2025 року, що прямо корелює з інституціоналізацією OSINT як бізнес-функції [4].

OSINT у бізнесі доцільно організовувати як безперервний цикл: (1) постановка інформаційних потреб (ринок, конкуренти, контрагенти, регуляторні ризики, кіберзагрози); (2) цільовий збір даних із відкритих джерел; (3) очищення, нормалізація й уніфікація даних (ETL); (4) аналітика (описова, мережева/графова, NLP для витягу сутностей і класифікації); (5)

інтерпретація результатів, візуалізація та підготовка управлінських рекомендацій; (6) збереження артефактів і забезпечення відтворюваності висновків. Така побудова відображає класичну логіку «розвідциклу» і добре переноситься у корпоративні процеси ухвалення рішень [9].

Для вирішення підприємницьких завдань використовуються: офіційні реєстри й державні портали відкритих даних (реєстри юросіб, судові рішення, публічні закупівлі; зокрема data.gov.ua), міжнародні відкриті набори (наприклад, World Bank Open Data), профілі в медіа та професійних соцмережах, публікації ЗМІ та агрегатори новин, технічні джерела (WHOIS, DNS-записи, TLS-сертифікати, публічні репозиторії), а також комерційні маркетплейси й майданчики відгуків. Наявність стандартизованих каталогів і метаданих робить державні портали базовою опорою для OSINT-проектів [6].

Етап збору забезпечується пошуковими операторами, RSS, API, етичною веб-інспекцією/скрейпінгом та RPA. Для аналітики застосовують BI-дашборди, графові БД (виявлення зв'язків контрагентів і бенефіціарів), методи обробки природної мови (витяг сутностей, дедуплікація, тематична класифікація). Візуалізація охоплює часові шкали, геомapi, мережеві графи та карти ризиків. Інструменти LLM/ML доречні для систематизації великих корпусів, резюмування та пріоритизації сигналів під контролем аналітика. Узагальнення сучасних викликів і огляди інструментарію наведені у фахових посібниках [1].

OSINT у бізнесі стикається з обмеженнями репрезентативності (selection bias), динамікою видимості даних на платформах, правовими обмеженнями щодо персональних даних та авторських прав, а також потребою в організаційній зрілості (ролі/процеси/SLA). Доцільні напрями розвитку: формальні PIR-рамки у компанії, графова аналітика контрагентів, інтеграція відкритих даних із внутрішніми DWH/CRM, процедури якості даних і контр-упереджень при аналітичних висновках. Узагальнення трендів і прогалин [1].

Отже, OSINT, поєднаний із сучасними цифровими технологіями збору, обробки та візуалізації, формує конкурентну перевагу бізнесу: пришвидшує інсайт, підвищує точність рішень, знижує ризики та підтримує інновації. Критично важливо інституціоналізувати процес (PIR → збір → аналіз → поширення) у межах етичних і правових норм, спираючись на відкриті державні платформи даних та міжнародні джерела, а також на внутрішню аналітичну інфраструктуру компанії.

Література:

1. Open Source Intelligence (OSINT) Handbook, 2020. URL: https://i-intelligence.eu/uploads/public-documents/OSINT_Handbook_2020.pdf.
2. What is open source intelligence (OSINT)? IBM. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/osint>.
3. Керівні принципи застосування штучного інтелекту в парламентах. URL: <https://www.wfd.org/sites/default/files/2025-04/wfd-ai-guidelines-for-parliaments-2024-ukrainian.pdf>.

4. McKinsey. The Data-Driven Enterprise of 2025 (звіт, PDF). URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20analytics/our%20insights/the%20data%20driven%20enterprise%20of%202025/the-data-driven-enterprise-of-2025-final.pdf>.
5. Загальний регламент про захист даних (GDPR). URL: <https://gdpr-text.com/uk/>.
6. Національний портал відкритих даних; каталог наборів data.gov.ua. URL: data.gov.ua.
7. Відкриті дані Світового банку. Вільний та відкритий доступ до даних про глобальний розвиток. URL: <https://data.worldbank.org/>.
8. Chandra, A. et al. Using Open Source Data in Developing Competitive and Market Intelligence (оглядова/академічна публікація). URL: https://www.researchgate.net/publication/273745484_Using_Open_Source_Data_in_Developing_Competitive_and_Market_Intelligence.
9. The Role of Competitive Intelligence in Strategic Decision-Making: A Literature Review. URL: https://www.researchgate.net/publication/385429102_The_Role_of_Competitive_Intelligence_in_Strategic_Decision-Making_A_Literature_Review.
10. The Art of OSINT: Addressing Cybercrime — Opportunities and Challenges URL: https://www.researchgate.net/publication/392404120_The_Art_of_Open_Source_Intelligence_OSINT_Addressing_Cybercrime_Opportunities_and_Challenges.

Литвин М. Ю.,
здобувач вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Яцик М. Р.
к.пед.н., доцент

НАЦІОНАЛЬНІ ФІНАНСИ ТА РИНОК КАПІТАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах України взаємозв'язок між національними фінансами та ринком капіталу набуває надзвичайного значення. Військові витрати, дотації на соціальну сферу, масштабна інфраструктурна реконструкція — усе це формує непростий фон для бюджетної політики. У 2024 році дефіцит державного бюджету становив близько 17,7% ВВП [1]. Також доходи бюджету на кінець року становили приблизно 3 123,5 млрд гривень [2]. Ці дані свідчать про величезний тиск на фінансові ресурси держави.

Здійснивши аналіз літературних джерел, можна виокремити **основні виклики** для національних фінансів та ринку капіталу в умовах невизначеності:

- перший виклик — значне навантаження на державні фінанси: ресурси, що могли б спрямовуватись на розвиток економіки, відтягуються на оборону й соціальні витрати;

- другий — недостатній розвиток внутрішнього ринку капіталу: домінують державні облігації, корпоративні ж інструменти лише починають з'являтися;

- третій — інституційні й регуляторні бар'єри: розрізнені функції грошово-кредитного, боргового й ринкового регулювання інколи не координуються. У звіті Національного банку України «Фінансова стабільність» серед ризиків названо високий державний борг, макроекономічну нестабільність і вплив зовнішніх шоків [3];

- четвертий — залежність від міжнародної допомоги: частину бюджетних потреб покривають гранти і позики від партнерів [4].

Основними перспективами розвитку національних фінансів та ринку капіталу в умовах невизначеності є посилення інституційної спроможності: об'єднання регуляторних функцій, покращення прозорості, формування сприятливих правил для випуску цінних паперів. Розвиток корпоративного і муніципального боргу відкриває нові канали залучення капіталу поза державним сектором. Крім того, впровадження заходів для залучення іноземних інвестицій, зокрема через гарантії чи міжнародні технічні програми, може посилити ринок капіталу. У звіті НБУ за червень 2025 року відзначається зростання кредитування бізнесу та населення, що підтримує фінансовий оборот [5]. Також активне залучення державних облігацій на внутрішньому ринку у 2025 році засвідчило, що держава все більше покладається на внутрішнє фінансування власних потреб [6].

Національні фінанси і ринок капіталу перебувають у критичному перехідному стані. З одного боку, значні бюджетні виклики й недорозвиненість ринку створюють серйозні обмеження. З іншого — інституційні реформи, зростання інвестиційної привабливості та активне залучення капіталу можуть змінити траєкторію розвитку. Успіх залежатиме від координації дій держави, регуляторів і бізнесу, а також від внутрішньої стабільності й підтримки міжнародної спільноти.

Література:

1. Інтерфакс-Україна. «Дефіцит бюджету України у 2024 році становив 17,7 % ВВП». URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/110851/> (дата звернення: 28.10.2025)
2. NISS. «Огляд виконання Державного бюджету України на 2024 рік». URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ohlyad-vykonannya-derzhavnoho-byudzhetu-ukrayiny-na-2024-rik-ta> (дата звернення: 28.10.2025)

3. Національний банк України. «Звіт про фінансову стабільність | Червень 2025 року». URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf (дата звернення: 28.10.2025)

4. The Kyiv Independent. «Ukraine's external budgetary financing needs 'fully secured' for 2025». URL: <https://kyivindependent.com/ukraines-external-financing-needs-fully-secured-in-2025-shmyhal-says/> (дата звернення: 28.10.2025)

5. The Page. «Червневий 2025 року звіт НБУ про фінансову стабільність». URL: <https://thepage.ua/ua/economy/chervnevij-2025-roku-zvit-nbu-pro-finansovu-stabilnist> (дата звернення: 28.10.2025)

6. Національний банк України. «З початку 2025 року уряд залучив понад 159 млрд грн від розміщення облігацій внутрішньої державної позики». URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/z-pochatku-2025-roku-uryad-zaluchiv-vid-prodaju--obminu-ovdp-na-auksionah--ponad-159-mlrd-grn-a-zagalom-uprodovj-voyennogo-stanu--mayje-1-617-mlrd-grn> (дата звернення: 28.10.2025).

Лісний А. Я.,
*аспірант кафедри
міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнського національного
університету, м. Тернопіль*

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентною динамікою технологічних змін, що формують принципово нові умови функціонування підприємств. Цифрова трансформація перестала бути опційним елементом розвитку і трансформувалася у стратегічний імператив, що визначає довгострокову життєздатність організацій у конкурентному середовищі. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси вимагає не лише технологічного оновлення, але й фундаментальної реконфігурації стратегічного мислення керівництва підприємств.

Актуальність дослідження стратегічних аспектів цифровізації обумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, глобальна пандемія COVID-19 каталізувала процеси цифрової трансформації, продемонструвавши критичну важливість технологічної адаптивності для забезпечення операційної стійкості підприємств. По-друге, еволюція споживчих очікувань у напрямку омніканальної взаємодії та персоналізованого сервісу висуває нові вимоги до стратегічного позиціонування компаній. По-третє, посилення міжнародної конкуренції та поява цифрових дизрапторів у традиційних галузях змушують підприємства переосмислювати власні бізнес-моделі та стратегічні пріоритети. Попри значну кількість досліджень у сфері цифровізації, стратегічні аспекти імплементації цифрових технологій

залишаються недостатньо вивченими, особливо в контексті інтеграції цифрової трансформації у загальну систему стратегічного управління підприємством. Відсутність комплексного розуміння взаємозв'язків між цифровою стратегією та корпоративною стратегією призводить до фрагментарності трансформаційних ініціатив та зниження ефективності інвестицій у цифровізацію.

Цифрова трансформація у стратегічному контексті є комплексним процесом фундаментальної реконфігурації бізнес-моделі підприємства через інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти організаційної діяльності. На відміну від тактичної цифровізації окремих процесів, стратегічна цифрова трансформація передбачає системні зміни у способах створення та доставки цінності для споживачів, трансформацію організаційної культури та переосмислення конкурентних переваг підприємства. Ключовою особливістю стратегічного підходу до цифровізації є її орієнтація на довгострокові цілі розвитку підприємства та створення стійких конкурентних переваг. Стратегічна цифрова трансформація вимагає узгодження технологічних ініціатив із загальною корпоративною стратегією, що забезпечує синергетичний ефект від впровадження цифрових рішень. Це передбачає не лише технологічне оновлення, але й трансформацію бізнес-процесів, організаційної структури та управлінських практик.

Аналіз сучасних тенденцій свідчить про еволюцію підходів до стратегічної цифрової трансформації. Якщо на початкових етапах цифровізації підприємства зосереджувалися переважно на автоматизації існуючих процесів, то сьогодні акцент зміщується у бік створення нових бізнес-моделей та екосистем, заснованих на цифрових платформах. Така еволюція відображає поглиблене розуміння стратегічного потенціалу цифрових технологій як інструменту трансформації всієї системи створення вартості [1].

Важливим стратегічним аспектом цифрової трансформації є формування цифрової екосистеми підприємства. Сучасні організації дедалі частіше виходять за межі традиційних ланцюгів створення вартості та інтегруються у складні мережеві структури, де цінність створюється через взаємодію множини учасників. Цифрові платформи є інфраструктурною основою таких екосистем, забезпечуючи координацію та обмін даними між партнерами, постачальниками та споживачами. Стратегічне значення цифрових екосистем полягає у можливості масштабування бізнесу без пропорційного зростання внутрішніх ресурсів підприємства. Платформна бізнес-модель дозволяє залучати зовнішніх учасників для створення додаткової цінності, що радикально змінює традиційні уявлення про межі організації та конкурентну стратегію. Водночас участь у цифрових екосистемах висуває нові стратегічні виклики, пов'язані з управлінням міжорганізаційними відносинами та захистом конкурентних позицій у мережевому середовищі.

Ключовим стратегічним ресурсом у процесі цифрової трансформації є дані та аналітичні компетенції підприємства. Трансформація даних у стратегічний актив вимагає розбудови відповідної інфраструктури,

компетенцій та управлінських практик. Підприємства, які успішно реалізують стратегію data-driven управління, отримують можливість приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, персоналізувати взаємодію зі споживачами та оптимізувати операційні процеси на основі предиктивної аналітики. Трансформація даних у джерело конкурентних переваг передбачає розвиток аналітичних компетенцій на всіх рівнях організації. Стратегічна перспектива використання даних виходить за межі традиційної бізнес-аналітики та включає застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання для ідентифікації нових можливостей та загроз у бізнес-середовищі. Це вимагає формування відповідної організаційної культури, яка заохочує експериментування з даними та прийняття рішень на основі емпіричних доказів.

Для систематизації ключових стратегічних аспектів цифрової трансформації доцільно розглянути основні виміри трансформаційних змін та їх вплив на стратегічне позиціонування підприємства. Наведена нижче таблиця 1 узагальнює критичні елементи стратегічної цифрової трансформації у розрізі різних організаційних вимірів.

Таблиця 1

Стратегічні виміри цифрової трансформації підприємства

Вимір трансформації	Стратегічний фокус	Ключові елементи	Очікувані результати
Бізнес-модель	Реконфігурація способів створення цінності	Платформізація, монетизація даних, нові потоки доходів	Диверсифікація джерел прибутку, підвищення маржинальності
Клієнтський досвід	Персоналізація та омніканальність	CRM-системи, аналітика поведінки, чат-боти	Зростання лояльності, підвищення CLV
Операційні процеси	Оптимізація та автоматизація	RPA, IoT, предиктивна аналітика	Скорочення витрат, підвищення продуктивності
Організаційна культура	Формування цифрового мислення	Agile-методології, цифрові компетенції, інновації	Підвищення адаптивності, прискорення інновацій
Екосистемна інтеграція	Мережева колаборація	API, партнерські платформи, open innovation	Розширення ринкового охоплення, доступ до зовнішніх ресурсів

Джерело: складено автором за [2]

Дані таблиці демонструють багатовимірність стратегічної цифрової трансформації та необхідність комплексного підходу до її реалізації. Кожен із виділених вимірів вимагає специфічних управлінських рішень та інвестицій, проте їх синергетична взаємодія формує цілісну стратегію цифровізації підприємства. Особливої уваги заслуговує питання організаційних трансформацій як передумови успішної цифровізації. Стратегічна цифрова

трансформація неможлива без відповідних змін в організаційній структурі, культурі та системі управління. Традиційні ієрархічні структури виявляються недостатньо гнучкими для швидкої адаптації до технологічних змін, що зумовлює необхідність переходу до більш децентралізованих та мережевих форм організації.

Формування цифрової культури підприємства передбачає культивування експериментального мислення, толерантності до невдач та орієнтації на постійне навчання. Стратегічне лідерство у цифровій трансформації вимагає від топ-менеджменту не лише розуміння технологічних можливостей, але й здатності артикулювати цифрове бачення та мобілізувати організацію для його реалізації. Це передбачає інвестиції у розвиток цифрових компетенцій персоналу та створення організаційних механізмів підтримки інноваційних ініціатив [3].

Слід зазначити, що стратегічним викликом цифрової трансформації є також управління ризиками, пов'язаними з кібербезпекою та захистом даних. По мірі зростання залежності бізнес-процесів від цифрових технологій, кіберзагрози набувають стратегічного характеру та можуть суттєво впливати на операційну стабільність та репутацію підприємства. Це вимагає інтеграції питань кібербезпеки у загальну стратегію цифровізації та формування відповідної системи ризик-менеджменту. При цьому важливим стратегічним аспектом є вибір темпів та послідовності цифрової трансформації. Підприємства стикаються з дилемою між радикальною трансформацією, яка обіцяє швидкі результати але несе високі ризики, та інкрементальним підходом, що є менш ризиковим але може виявитися недостатньо швидким у динамічному середовищі. Оптимальна стратегія зазвичай передбачає комбінацію обох підходів, коли швидкі покращення у певних напрямках поєднуються з довгостроковими трансформаційними ініціативами.

Необхідно підкреслити, що стратегічна цифрова трансформація є багатоаспектним процесом, успіх якого залежить від узгодження технологічних, організаційних та культурних змін. Підприємства, які розглядають цифровізацію як цілісну стратегію, а не набір ізольованих технологічних проектів, демонструють вищу ефективність трансформаційних зусиль та здатність створювати стійкі конкурентні переваги у цифровому середовищі.

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегічна цифрова трансформація передбачає системну інтеграцію технологічних, організаційних та культурних змін у єдину стратегію довгострокового розвитку підприємства. Ключовою детермінантою успішності трансформаційних процесів є здатність керівництва узгоджувати цифрові ініціативи з корпоративною стратегією та формувати організаційне середовище, сприятливе для постійної адаптації до технологічних змін. Багатовимірність цифрової трансформації обумовлює необхідність комплексного підходу до управління змінами, що охоплює реконфігурацію бізнес-моделей, оптимізацію операційних процесів та розбудову цифрових компетенцій організації. Синергетична взаємодія

стратегічних вимірів цифровізації формує передумови для створення стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокової життєздатності підприємств у турбулентному бізнес-середовищі.

Література:

1. Liu H., Duan H., Li, M. (2024). Enterprise digital transformation and ESG performance. *SAGE Open*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.1177/0958305X241246186>.
2. Wang C., Wang D., Deng X., Wang S. Research on the Impact of Enterprise Digital Transformation on Internal Control. *Sustainability*. 2023. № 15(10). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15108392>.
3. Wu J., Zhang Y., Chen J. Uncovering the dynamics of enterprises digital transformation research: A comparative review on literature before and after the COVID-19 pandemic. *Heliyon*. 2024. № 10(5). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26986>.

Лефтер Д. О.,

студентка гр. УА-31,

Національного університету

«Львівська політехніка», м. Львів

Науковий керівник:

Пушак Г. І.,

к.екоп.н.,

доцент Національного університету

«Львівська політехніка», м. Львів

РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗАПОБІГАННІ ЗЛОЧИННОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни в Україні, коли державні інститути, а саме правоохоронні органи та судова система, опиняються під додатковим навантаженням, громадянське суспільство стає критично важливим партнером у забезпеченні правопорядку. Воєнний стан створює підґрунтя для росту кримінальної активності (шахрайства, розкрадання гуманітарної допомоги, нелегальний обіг зброї, корупція), коли увага державних структур фокусується на обороні та безпеці. За даними Міністерства внутрішніх справ, організовані злочинні групи активізували свою діяльність: значно зросли онлайн-шахрайства, економічні злочини, незаконний обіг зброї та вибухових речовин, змінилися логістичні схеми наркотрафіку, а також активізувалася торгівля людьми [1]. Поєднання цих факторів створює серйозний виклик для правоохоронних органів, особливо у прифронтових і окупованих регіонах, де інституції безпеки працюють частково або взагалі відсутні. Громадські організації, волонтерські ініціативи, правозахисні групи можуть частково компенсувати недоліки у спроможностях держави, залучаючись до виявлення

правопорушень, суспільного моніторингу, просвітницької роботи, координації з владою. Тому важливо розглядати громадянське суспільство як елемент системи публічного управління безпекою та соціального контролю.

Громадянське суспільство - це сукупність самостійних, незалежних від держави інститутів та відносин, заснованих на свободі особистості, плюралізмі поглядів та демократичному правопорядку.

Інститути громадянського суспільства або організації громадянського суспільства – це громадські організації, професійні і творчі спілки, організації роботодавців, благодійні організації, релігійні організації, засоби масової інформації та інші непідприємницькі товариства та установи [2].

Наразі в Україні вже ефективно діє низка громадських ініціатив. У сфері протидії корупції та забезпечення прозорості використання ресурсів активно працюють коаліції громадських організацій, які звертаються до НАЗК із проханням провести антикорупційну експертизу ключових державних стратегій, як-от Національна стратегія доходів, де було виявлено велику кількість корупціогенних факторів [3]. Щодо захисту прав людини та документування злочинів, ключову роль виконують Центр Громадянських Свобод (ЦГС), який документує воєнні злочини, та ГО «Ла Страда - Україна», що забезпечує роботу Національної гарячої лінії з протидії домашньому насильству, торгівлі людьми та гендерній дискримінації, злочинам, які зростають в умовах конфлікту [4; 5]. Крім того, такі організації, як БФ «Восток SOS» та мережа Центрів допомоги врятованим (за підтримки UNFPA), надають комплексну соціальну, психологічну та правову підтримку постраждалим від війни та ВПО, що безпосередньо знижує соціальну напругу, яка є джерелом побутової злочинності.

Для підвищення ефективності участі громадянського суспільства у запобіганні злочинності під час війни доцільно посилити його інституційну спроможність у ключових сферах безпеки, прав людини та соціальної стійкості.

Для зниження рівня злочинності доцільно запропонувати такі заходи як:

- розробка стандартизованих, адаптованих до регіональних загроз освітніх програм із кібергігієни та фінансової безпеки, націлених на запобігання онлайн-шахрайству та мінімізацію залучення громадян у схеми економічної злочинності;
- формування спеціалізованих аналітичних груп для моніторингу незаконного обігу зброї та наркотиків на деокупованих територіях та в прикордонних регіонах;
- запуск громадських ініціатив із добровільної здачі зброї з гарантіями анонімності та безпеки, спільно з поліцією та місцевими адміністраціями;
- проведення інформаційних кампаній, спрямованих на формування культури відповідального поведіння зі зброєю серед ветеранів, цивільних та волонтерів;

- створення мобільних груп спостереження у громадах, які будуть взаємодіяти із поліцією для фіксації підозрілих точок збуту наркотиків;
- розширення мережі гарячих ліній та кризових центрів, що надають анонімну допомогу особам, які стали жертвами трудової чи сексуальної експлуатації, зокрема серед ВПО;
- проведення інформаційних кампаній у громадах, освітніх закладах та центрах зайнятості про безпечне працевлаштування та ризики вербування;
- підготовка волонтерів і соціальних працівників до розпізнавання ознак торгівлі людьми серед уразливих груп (жінки, діти, безробітні, ВПО).

Співпраця держави та громадських організацій у запобіганні злочинності під час війни є надзвичайно важливою, проте супроводжується певними ризиками. Серед них - невизначеність правового статусу ГО, недостатня координація дій між державними структурами та громадським сектором, ризик використання організацій у політичних цілях, загроза безпеці активістів, обмеженість ресурсів і відмінність у стратегічних пріоритетах. Для зменшення цих ризиків необхідно закріпити на законодавчому рівні права та обов'язки ГО у сфері безпеки, створити координаційні платформи, забезпечити прозорість фінансування та звітності, впровадити механізми анонімності та захисту активістів, оптимізувати використання ресурсів і узгоджувати стратегічні цілі між державою та громадськими організаціями. Такий підхід сприятиме ефективному партнерству, підвищенню довіри населення та зміцненню колективної безпеки у складних умовах воєнного часу.

Література:

1. Міністерство внутрішніх справ України: Трансформація організованої злочинності в умовах війни URL: <https://mvs.gov.ua/news/transformaciia-organizovanoyi-zlocinnosti-v-umovax-viini> (дата звернення: 10.10.2025)
2. Бахмутська РДА: ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО URL: <https://bahmutska-rda.gov.ua/gromadyanske-suspilstvo-15-07-24-16-05-2019/> (дата звернення: 11.10.2025)
3. Ціна держави: Коаліція громадських організацій звернулось до НАЗК із проханням провести антикорупційну експертизу Національної стратегії доходів URL: <https://cost.ua/koalitsiya-gromadskyh-organizatsij-zvernulos-do-nazk-iz-prohannyam-provesty-antykorrupsijnu-ekspertyzu-natsionalnoyi-strategiyi-dohodiv/> (дата звернення: 12.10.2025)
4. Центр Громадянських Свобод. URL: <https://ccl.org.ua/> (дата звернення: 09.10.2025)
5. Україна Ла Страда. URL: <https://la-strada.org.ua/pro-organizacziyu> (дата звернення: 09.10.2025)

Логунів О. С.,
здобувач вищої освіти
Навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець - Подільський
Науковий керівник
Калякін С. В.,
старший викладач кафедри протидії
кіберзлочинності ННІ № 4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець - Подільський

OSINT ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ БІЗНЕСУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

OSINT (Open Source Intelligence) сьогодні є стратегічним інструментом антикризового менеджменту в бізнесі, особливо в умовах швидкого розвитку цифрової економіки, де інформаційні потоки змінюються миттєво, а задачі управління ризиками стають дедалі складнішими. Цифрові технології створили середовище, де відкриті джерела даних – соціальні мережі, форуми, блоги, офіційні реєстри, бази даних судових рішень, блокчейн-транзакції та комп'ютерні знімки –

могли не лише відстежувати події, а й прогнозувати кризові ситуації, які іншими методами важко передбачити [1, С.45].

Таким чином, OSINT стає інструментом раннього передування, допомагаючи компаніям не лише зберегти фінансовий капітал, а й захистити репутацію та інвестиційну привабливість.

Одним із найбільш перспективних напрямів використання OSINT є моніторинг репутаційних ризиків через соціальні мережі та мікроблоги. Часто інформаційні атаки починаються непомітно – поступово деякі негативні пости формують патерн критики до бренду або продукту. Наприклад, у 2023 році одна європейська фармацевтична компанія виявила через OSINT на платформі Reddit серію постів, які обговорювали ненадійність певних постачальників сировини. Ці пости передували масовому висвітленню у медіа та могли призвести до штрафів регуляторів. Використання AI-аналітики дозволило компанії координувати негативну тенденцію та оперативно скоригувати комунікації, запобігши втраті довіри партнерів і клієнтів [2, С.233-234].

OSINT дозволяє також відслідковувати тенденції у глобальних ланцюгах постачання, використовуючи відкриті дані про виробничу активність, логістику та фінансовий стан контрагентів. Один із найцікавіших підходів – geoOSINT, який аналізує супутникові знімки складів, портів і заводів. Наприклад, у 2022 році міжнародна компанія-виробник електроніки передбачила затримку постачання мікросхем із Азії за 10 днів до офіційного повідомлення постачальника, аналізуючи супутникові знімки логістичних

хабів і рух контейнерів [3, С.50-51]. Це дало можливість переналаштувати виробничі графіки та уникнути простоїв, які могли б коштувати десятки мільйонів доларів.

Інноваційним напрямком є videoOSINT. Аналітика відкритих відеоджерел дозволяє виявляти порушення стандартів, аварії, протести та інші події, які впливають на операційну діяльність і репутацію компанії. Один з унікальних кейсів продемонстрував харчову корпорацію, яка за допомогою аналізу відео з відкритих джерел виявила порушення санітарних норм на складі партнера, що могло призвести до багатомільйонних втрат і негативного висвітлення у ЗМІ [4, С.120-121].

AI-інтеграція в OSINT дозволяє прогнозувати розвиток кризових ситуацій на основі аналізу великих даних. Алгоритми машинного навчання аналізують десятки тисяч постів у соцмережах, вихід тональності, ключових впливів авторів і негативну ескалацію. Це особливо важливо для глобальних корпорацій: навіть одна помилка в локальному відділенні може вплинути на фінансові результати компаній у десятках інших країн. Наприклад, у 2023 році фінансова корпорація використовувала AI-OSINT для прогнозування інформаційних атак на фондовому ринку, координуючи негативні повідомлення в Twitter і Telegram, що дозволило швидше випустити уточнювальні коментарі та запобігти падінню на 4,5% [5, С.77].

OSINT також ефективно використовується для аналізу контрагентів та партнерів, що дозволяє уникнути економічних та репутаційних ризиків. Перевірка відкритих баз даних, судових реєстрів, фінансової звітності та санкційних списків дозволяє передбачити проблеми, пов'язані з партнерами. Наприклад, технологічна компанія, яка була постачальником компонентів, що фігурував у справі про шахрайство, і відмова від контракту дозволила уникнути прямих збитків понад 2 млн євро та зберегти репутаційний капітал [6]

Особливо цікавим є напрямок “неочевидних OSINT-даних”. Аналіз відкритих кодів на GitHub, профілів співробітників на LinkedIn та інших професійних платформах швидше показує деякі витoki конфіденційної інформації. Наприклад, один розробник випадково опублікував фрагмент коду із ключами доступу до внутрішніх систем компанії. Використання OSINT дозволило компанії оперативно нейтралізувати загрозу та запобігти її розповсюдженню, що могло призвести до витoku стратегічної інформації та значних фінансових втрат.

Кібербезпека інтегрується з OSINT для виявлення загрози на ранньому етапі. Моніторинг Dark Web, спеціалізованих форумів та каналів комунікацій хакерів дозволяє компаніям прогнозувати атаки та запобігати їм. Наприклад, європейський банк у 2022 році за допомогою окремих OSINT підготував атак на внутрішні системи і запобіг втраті понад 3 млн євро та масштабному витoku персональних даних клієнтів [8, С.520-522].

Моніторинг регуляторного середовища через OSINT також критично важливий. Нові закони, укази та публічні заяви регуляторів, доступні у

відкритих джерелах, можуть істотно впливати на бізнес. Системи OSINT не дозволяють компанії своєчасно реагувати на зміни, адаптувати внутрішні процеси та вносити штрафи.

Антикризові інформаційні панелі OSINT інтегрують дані з десятків джерел — соціальні мережі, медіа, реєстри, супутникові знімки, Dark Web — для оцінки ризиків у режимі реального часу. Це дозволяє керівництву прогнозувати сценарії кризових подій, ухвалювати оперативні рішення та мінімізувати негативний вплив на фінансові показники та репутацію.

Поєднання OSINT із економетричними моделями та AI дозволяє передбачати не лише наявність кризи, а й її фінансовий вплив. Наприклад, кореляційний аналіз даних суспільних брендів та динаміки ціни на дії показав, що понад 60% різких падінь можна було передбачити за допомогою OSINT ще за 5–7 днів до офіційного розголосу. Це доводить, що антикризовий OSINT не просто реагує на проблеми, а дозволяє бізнесу передбачити, запобігти і нейтралізувати ризики, перетворюючи кризу з фактора втрати на стратегічну перевагу [7, С.80-84].

Таким чином, OSINT стає необхідним інструментом антикризового менеджменту, який об'єднує аналіз відкритих джерел, AI, geoOSINT та videoOSINT для прогнозування, раннього виникнення та нейтралізації кризових ситуацій у бізнесі. Його впровадження гарантує підвищення стійкості компаній у цифровій економіці, дозволяє уникати фінансових втрат і репутаційних ризиків, формує конкурентні переваги та відкриває нові можливості для стратегічного управління ризиками.

Література:

1. Котляр, С. В. OSINT та цифрова безпека бізнесу: аналітичний підхід. Київ: Наукова думка, 2022. С.45.
2. Джжур О., Гульман Д., Саламаніна С. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство* , 2023, №69, С.233-234.
3. Гіржева, О. Антикризовий менеджмент: формування концепції в умовах сучасних викликів. *Науковий вісник* , 2024, №12, С.50-51.
4. Скібіцька, Л. І., Колбіна, Л. А. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014, С.120-121.
5. Карман, С. OSINT та антикризовий менеджмент у цифрову епоху: сучасні технології та кейси. Київ: Довіра, 2024, С.77.
6. Руссо, А. Штучний інтелект та OSINT прогноз створення фінансового ринку. Препринт arXiv arXiv:2309.14557, 2023.
7. Інструменти інформаційної боротьби: ОСІНТ, ІПСО та протидія дезінформації. Київ: Infolight.ua, 2022. 84 с.
8. Ланде Д.В. OSINT у кібербезпеці. Київ: ТОВ «Інжиніринг», 2024. 522 с.

Львова М. А.,
здобувачка вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Кіржецький Ю. І.
к.екоп.н., доцент

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ПОКАЗНИКИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ

Ефективність менеджменту у державному управлінні є одним з ключових чинників результативності функціонування державного апарату, рівня довіри суспільства до влади та стабільності політичної системи. Вона визначає, наскільки якісно органи влади здатні реалізувати свої функції, забезпечити надання адміністративних послуг та задовольнити потреби громадян. Сучасне суспільство очікує від держави не лише контролю та регулювання, але й відкритості, прозорості, інноваційності у підходах до управління.

Ефективність менеджменту у сфері державного управління визначається здатністю органів влади забезпечувати результативність, економність та прозорість діяльності. Основними показниками є рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей, якість надання адміністративних послуг, ступінь задоволеності громадян, раціональність використання ресурсів і фінансових коштів. Важливим критерієм є співвідношення витрат і отриманих суспільних результатів. Значну роль відіграють міжнародні індикатори – індекс ефективності уряду, індекс верховенства права, рівень довіри населення. Комплексна система показників дає можливість оцінити реальний стан управлінських процесів і визначити напрями вдосконалення.

Показники ефективності державного менеджменту поділяють на кількісні та якісні. До кількісних належать: економичність використання бюджетних коштів, швидкість ухвалення рішень, продуктивність діяльності державних службовців, рівень виконання державних програм і проєктів. Якісні показники включають: ступінь задоволеності громадян публічними послугами, довіру до органів влади, дотримання принципів законності, підзвітності та прозорості, а також спроможність державних структур забезпечити інклюзивність та недискримінаційний доступ до послуг.

Критерії оцінки ефективності менеджменту у державному управлінні включають:

- **результативність** (досягнення цілей і завдань у визначені строки та з очікуваним рівнем якості);
- **економичність** (оптимальне використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів);

- **соціальну спрямованість** (орієнтація на задоволення потреб громадян, підвищення рівня життя, розвиток людського капіталу);
- **інноваційність** (готовність органів влади застосовувати нові управлінські технології, цифрові сервіси, електронне урядування);
- **гнучкість та адаптивність** (здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, кризові ситуації, нові виклики глобалізації).

У сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, актуальним є застосування **міжнародних і національних індикаторів ефективності**, серед яких: **Worldwide Governance Indicators, Global Competitiveness Index**, рейтинги прозорості влади, а також внутрішні критерії державного аудиту та оцінки діяльності органів влади. Це дає змогу здійснити порівняльний аналіз роботи державних інституцій і визначити найкращі практики для впровадження.

Окрему увагу варто приділяти **людському фактору**. Рівень професіоналізму державних службовців, їхня мотивація, етичні стандарти та готовність до змін суттєво впливають на якість управлінських процесів. Важливим критерієм ефективності є також наявність системи підвищення кваліфікації кадрів, запровадження електронного документообігу та розвиток цифрових компетентностей.

Отже, ефективність менеджменту у державному управлінні є комплексним інтегральним показником, що поєднує результативність, економічність, соціальну орієнтованість та інноваційність. Підвищення цього рівня можливе лише за умов дотримання принципів прозорості, підзвітності, професіоналізму й відповідальності державних службовців. Від цього безпосередньо залежить формування довіри населення до органів влади, посилення демократичного розвитку суспільства та стабільність політичної системи в цілому.

Література:

1. Зайчикова, В. В., Романків, І. Я. Показники оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Наукові праці НДФІ*. 2005. URL: https://npndfi.org.ua/docs/NP_05_04_055_uk.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
2. Пікулик, О. І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності державних органів. *Вісник державного управління / PubAdm*. 2023. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/17.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
3. Подольчак, Н. Ю. Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності державного управління. 2020. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/nov/22597/vse-61-72.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Тема 12: Ефективність державного управління. *Studfile*. 2019. URL: <https://studfile.net/preview/9230354/> (дата звернення: 01.10.2025).

Марченко О. М.,
*к.еон.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

Гріца Н. М.,
*здобувач вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна, що триває в Україні з 2022 р., стала потужним каталізатором трансформацій у системі маркетингових комунікацій українських брендів. В умовах постійної небезпеки, економічної турбулентності та соціальної чутливості, бізнесу довелося не лише переглянути комунікаційні пріоритети, а й виробити нову етичну, емоційну та стратегічну парадигму взаємодії з суспільством. У цих обставинах маркетингові комунікації перестали бути лише інструментом просування товарів і послуг, вони стали засобом формування довіри, репутаційної стійкості, соціальної відповідальності та підвищення конкурентоспроможності брендів.

У довоєнний період маркетингові комунікації українських підприємств були зорієнтовані переважно на комерційні цілі: збільшення продажів, формування лояльності споживачів, підвищення впізнаваності брендів. Основними каналами були традиційні медіа, зовнішня реклама, подієвий маркетинг та спонсорство [1].

Водночас війна радикально змінила контекст і зміст комунікацій. З початком війни у лютому 2022 р. більшість компаній призупинили комунікаційну активність: за даними дослідження Factum Group, у 2022 р. було скасовано 45% запланованих маркетингових проєктів, а обсяг рекламного медіаринку скоротився на 63% порівняно з 2021 р.[1]. Протягом перших місяців війни комунікації виконували переважно антикризову функцію, орієнтуючись на моральну підтримку суспільства, гуманітарні ініціативи та етичне позиціонування брендів. Вони набули соціального характеру, демонструючи людяність, єдність і довіру. Уже в другій половині 2022 р. почалося поступове повернення брендів до публічності: комунікації стали емоційно-патріотичними, з акцентом на національні символи, спільну мету та віру в перемогу. З 2023 року, після періоду емоційно-патріотичного відновлення, українські підприємства почали повертати системність до своїх

комунікацій, однак уже в іншій ціннісній парадигмі. Дані Всеукраїнської рекламної коаліції засвідчують, що у 2023–2024 рр. ринок реклами демонстрував впевнене відновлення: digital-сегмент зріс на 91% у 2023 р., а загальний медіаринок – на 84% порівняно з 2022 р. [2]. Це підтверджує адаптацію українського бізнесу до нових умов і підвищення ролі digital-комунікацій у забезпеченні конкурентоспроможності брендів. Змінилася й роль бренду: від джерела комерційної пропозиції до агента суспільної єдності, довіри та допомоги. Маркетингові комунікації перетворилися на стратегічний інструмент управління брендом, де ключову роль відіграють автентичність, прозорість, локальність, людяність та технологічність. Поступово бренди почали вибудовувати довгострокові комунікаційні стратегії, спрямовані не лише на економічні показники, а й на імідж, соціальну довіру та репутаційну безпеку.

Аналіз соціологічних досліджень [1], інтерв'ю практиків [2], наукових досліджень [3] та сучасної практики маркетингових комунікацій українських брендів (Rozetka, Monobank, Нова Пошта, Сільпо, Kormotech, ОККО, Укрпошта, Галичина та інших) засвідчує, що ключовим чинником їх конкурентоспроможності стає саме ціннісне позиціонування. Успішні бренди в умовах війни демонструють суспільну корисність, готовність допомагати, прозорість взаємодію зі споживачем і послідовну підтримку української ідентичності. Про це свідчать такі комунікаційні кампанії як: «Завтра буде» (моральна підтримка населення від бренду «Нова пошта»), «ОККО за ОККО, зуб за зуб» (засвідчення вкладу у боротьбу за перемогу від ОККО»), «Вітай донатом» (об'єднання українців навколо спільних мрій про перемогу від Сільпо), загальна тема комунікацій про все українське від амбасадору українськості, бренду «Галичина», яка сприяє усвідомленню національної ідентичності і т. ін. Таким чином формується нова модель конкурентної переваги, заснована на соціальному капіталі, емпатії та сталому розвитку.

Війна перетворила маркетингові комунікації на чинник нематеріальних конкурентних переваг, таких як: емоційна лояльність споживачів; репутаційна довіра до бренду; ціннісна спорідненість із суспільством. Ключовими чинниками конкурентоспроможності стали: автентичність і ширість бренду; соціальна відповідальність і відкритість; адаптація контенту до суспільних настроїв; цифрова гнучкість і омніканальність комунікацій.

Отже, маркетингові комунікації в умовах війни еволюціонували від реактивного кризового реагування до стратегічного управлінського інструменту, що поєднує цінності бренду з цінностями суспільства. Вони виконують не лише промоційну, але й соціально-консолідаційну, репутаційно-захисну та управлінську функції, формуючи емоційний капітал брендів і підвищуючи їхню конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Література:

1. Дослідження. *Всеукраїнська рекламна коаліція: веб-сайт*. URL: <https://vrk.org.ua/research.html> (дата звернення: 14.10.2025)
2. Бренд-комунікації в Україні розвиваються навіть в умовах широкомасштабної війни (за матеріалами блиц-опитування експертів) *Маркетинг і реклама*. 2025. № 4–6 (311–313). URL: [https://mcg.net.ua/content/publications/MCG-Publication-MiR-4-6%20\(311-313\)-04-06.2025.pdf](https://mcg.net.ua/content/publications/MCG-Publication-MiR-4-6%20(311-313)-04-06.2025.pdf) (дата звернення: 15.10.2025)
3. Skorokhod T. Principles of brand communications in wartime. *Obraz*. 2024. № 1 (44). С. 23–32 URL: [https://doi.org/10.21272/Obraz.2024.1\(44\)-23-32](https://doi.org/10.21272/Obraz.2024.1(44)-23-32) (дата звернення: 15.10.2025)

Марчук Р. В.,
здобувач вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Кіржецький Ю. І.
к.еко.н., доцент

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНАХ

Сучасні правоохоронні органи функціонують в умовах постійних викликів, які потребують швидкого реагування та ефективного управління інформаційними потоками. Інформаційні системи стають основою їхньої діяльності, забезпечуючи збирання, обробку та аналіз даних, необхідних для прийняття рішень. Вони дозволяють оптимізувати оперативну роботу, підвищити рівень безпеки та прозорість взаємодії з суспільством. Аналіз і оцінка ефективності таких систем є важливою складовою модернізації правоохоронної сфери, адже саме від їхньої надійності та продуктивності залежить якість виконання завдань із забезпечення правопорядку. Сучасні правоохоронні органи функціонують у складних умовах цифрової трансформації суспільства. Зростання обсягів інформації та необхідність її оперативної обробки зумовлюють активне впровадження інформаційних систем (ІС). Їх головна мета – підвищення ефективності управління, аналітичної діяльності та контролю за криміногенною ситуацією [2].

Однією з ключових проблем діяльності правоохоронних органів є потреба у швидкому доступі до достовірних даних. Завдяки сучасним інформаційним технологіям з'являється можливість інтеграції різних баз даних, автоматизації облікових процесів та створення єдиних реєстрів, що значно спрощує роботу працівників поліції та підвищує рівень довіри громадян [3].

Ключовим моментом є критерії ефективності інформаційних систем. Безумовно, ефективність ІС у правоохоронних органах доцільно розглядати за кількома напрямками:

- Функціональна ефективність – відповідність програмних можливостей потребам підрозділів поліції [4].
- Організаційна ефективність – ступінь інтеграції системи у щоденну діяльність працівників, зручність та швидкість доступу до даних.
- Економічна ефективність – співвідношення витрат на впровадження й обслуговування до досягнутого результату.
- Інформаційна безпека – захищеність від несанкціонованого доступу, відповідність стандартам кіберзахисту
- Аналітична цінність – можливість якісного аналізу інформації для прийняття управлінських рішень.
- Інноваційність – здатність системи до адаптації та розширення з урахуванням нових викликів [4].

Оцінка ефективності ІС здійснюється комплексно із використанням кількох підходів:

- Експертна оцінка – залучення фахівців для аналізу функціональності та корисності ІС.
- Статистичний аналіз – вимірювання показників обробки інформації (швидкість пошуку, кількість оброблених запитів тощо).
- Порівняльний аналіз – співставлення різних систем (наприклад, «Рубін», «ІНП», «Армор») [5].
- Соціологічні методи – опитування користувачів щодо зручності та рівня задоволеності роботою ІС.
- Моделювання – створення прогнозних сценаріїв розвитку та тестування можливостей системи в умовах змінних факторів.

Практичні аспекти у діяльності НПУ можна проілюструвати на основі вже впроваджених продуктів. У Національній поліції України нині функціонують такі ключові системи: «Рубін» – забезпечує автоматизований облік правопорушень та контроль строків виконання запитів, «ІНП» – інформаційний портал для підтримки службової діяльності, «Армор» – орієнтований на управління ресурсами та службовими завданнями, «Алмаз» – система для збору, аналізу та прогнозування криміногенної ситуації [5].

Завдяки цим системам підвищується швидкість реагування на події, зменшується кількість бюрократичних процедур, зростає рівень координації між різними підрозділами. Разом із тим, існують проблеми: дублювання інформації, потреба в модернізації інтерфейсів, обмежена сумісність із сучасними базами даних, недостатній рівень автоматизації аналітики [4].

Україна активно переймає зарубіжний досвід. У країнах ЄС та США активно впроваджуються аналітичні інформаційні системи, які дозволяють прогнозувати злочинність, відстежувати кримінальні мережі та здійснювати профілювання правопорушників. Використання великих даних (Big Data) і штучного інтелекту дає змогу поліції оперативно приймати рішення,

підвищувати точність розслідувань і запобігати злочинам. Україна поступово переймає цей досвід, проте процес потребує додаткових інвестицій та законодавчого регулювання.

Аналіз ефективності інформаційних систем у правоохоронних органах дозволяє визначити напрями їх удосконалення. Серед пріоритетних завдань – уніфікація даних і спрощення доступу, впровадження модулів прогностичної аналітики, підвищення рівня інформаційної безпеки, навчання персоналу роботі з ІС. Особливе значення має впровадження новітніх технологій – від мобільних застосунків для патрульних до інтегрованих платформ з використанням штучного інтелекту [6].

Таким чином, системна оцінка ефективності інформаційних технологій у правоохоронній сфері є запорукою підвищення прозорості, швидкості реагування та результативності діяльності поліції [2; 5]. Проведений аналіз свідчить, що інформаційні системи значно підвищують ефективність роботи правоохоронних органів, сприяючи швидкій обробці даних, автоматизації процесів та зменшенню ризику помилок. Їх використання забезпечує можливість комплексного контролю за оперативною ситуацією, підвищує якість управлінських рішень і рівень довіри громадян. Однак ефективність таких систем безпосередньо залежить від технічної бази, рівня підготовки персоналу та захищеності даних. Тому подальший розвиток та вдосконалення інформаційних технологій у правоохоронних органах є стратегічним напрямом їхньої трансформації та адаптації до сучасних викликів.

Література:

1. Zakhozha, V., & Vasyechko, O. Methodological principles of development of information and analytical support of law enforcement efficiency. *Scientific Journal of the National Academy of Internal Affairs*. 2023. Vol. 28, No 1. Article 1. DOI: URL: <https://lawscience.com.ua/en/journals/tom-28-1-2023/metodologichni-zasadi-pobudovi-informatsiyno-analitichnogo-zabezpechennya-efektivnosti-pravookhoronnoyi-diyalnosti> (дата звернення: 02.10.2025).
2. Penkov, S. V., & Shendryk, V. V. Analysis of the organization of information and analytical support of the National Police of Ukraine. *Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs*. 2018. Vol. 78, No 3. P. 66–73. DOI: URL: <https://visnyk.univd.edu.ua/index.php/VNUAF/article/view/50> (дата звернення: 02.10.2025).
3. Strukov, V. M., & Gnusov, Y. V. Instrumental intelligent platforms for criminal analysis. *Law and Safety*. 2021. No 4. Article 07. DOI: 10.32631/pb.2021.4.07.
4. ZaHOzhai, V. B. Information and Analytical Support for the Management of Law Enforcement and Socio-Economic Activities (on the Basis of Methodologies and Practices of Applied Statistics). *Statistics of Ukraine*. 2023. No 1(100). Article 08. DOI: 10.31767/su.1(100)2023.01.08.

5. Офіційний сайт Національної поліції України – <https://www.npu.gov.ua>.

6. European Union Agency for Fundamental Rights. Information systems and policing in the EU. – Vienna, 2021.

Мельник С. І.,
д.екон.н., професор,
заступник декана факультету № 2
з освітньої та науково-дослідної діяльності
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

Сучасне безпекове середовище формується в складних умовах та зростаючій кількості загроз — воєнних, інформаційних, екологічних, соціальних, технологічних. Тому особливої актуальності набуває пошук ефективних управлінських механізмів, які забезпечують перехід безпекового середовища від стану небезпеки до стану безпеки.

Проведений аналіз наукових джерел [1; 2; 3; 5] показує, що існуючі підходи або розглядають середовище лише як сукупність загроз, або як статичний набір факторів без урахування динамічних змін. Ключовим у цьому контексті є інституційно-управлінський рівень, де розвиток безпекового середовища розглядається як керований процес, що реалізується через систему безпекових видів діяльності [4].

Управління розвитком безпекового середовища передбачає використання загальних управлінських функцій — планування, організації, мотивування, контролю та комунікації. Для кожної функції визначено відповідні безпекові завдання:

- планування — розроблення безпекових планів і стратегій реагування на загрози;
- організація — закріплення функцій безпекової відповідальності між інституціями;
- мотивування — формування безпекової культури та стимулювання персоналу;
- контроль — моніторинг стану середовища та перевірка ефективності заходів;
- комунікація — обмін інформацією між суб'єктами безпеки про стан безпекового середовища.

Управління розвитком безпекового середовища передбачає послідовну реалізацію управлінських функцій та відображає логіку переходу від прийняття управлінських рішень до досягнення основної мети розвитку через

виконання загальних функцій управління, координацію та інтеграцію ресурсного потенціалу.

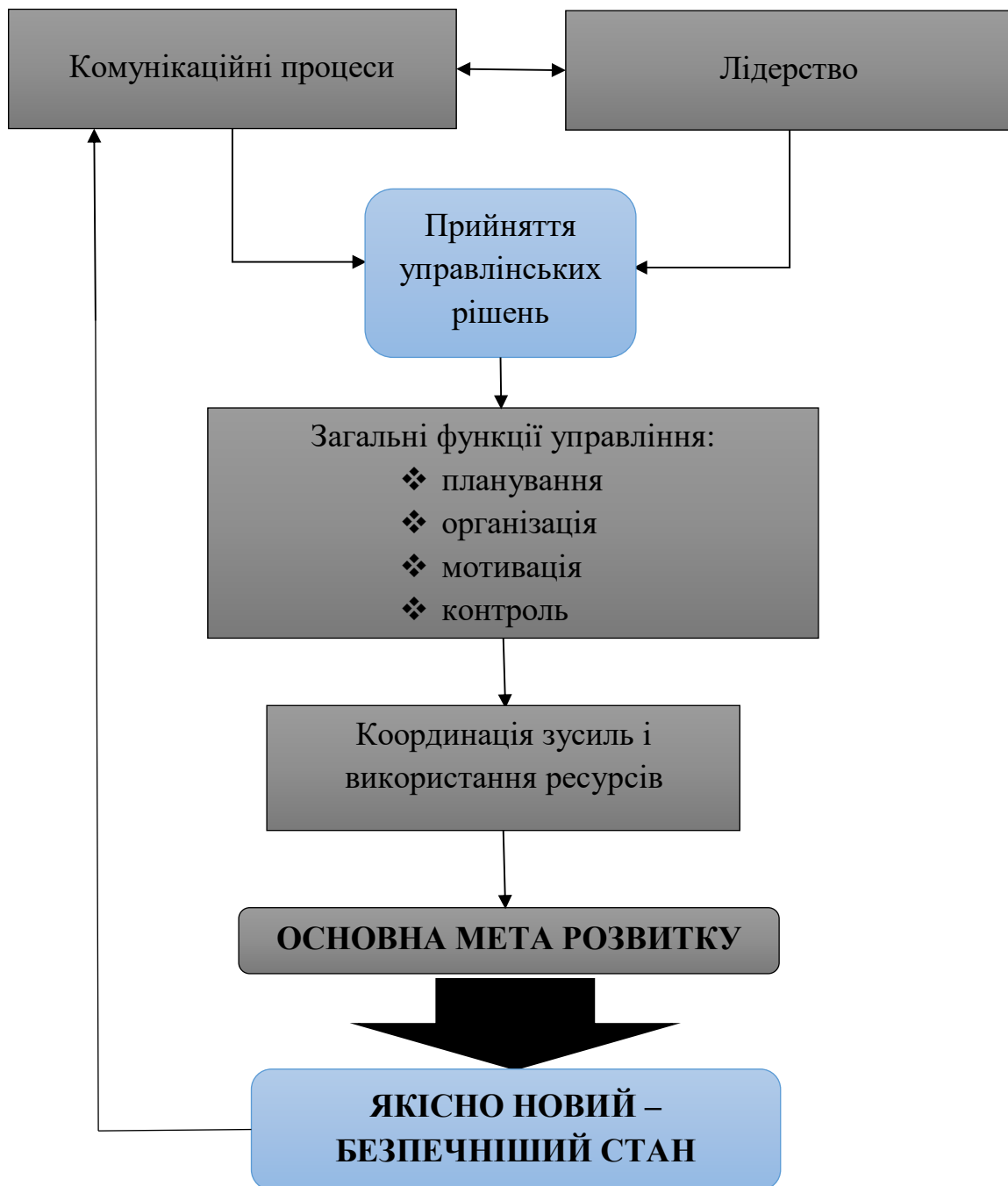


Рис. 1. Процес управління розвитком безпекового середовища

На рисунку відображено послідовність управлінського впливу, у межах якого прийняття рішень виступає відправною точкою розвитку. Загальні функції управління забезпечують узгодженість дій, координацію зусиль і ресурсів, що в підсумку спрямовується на досягнення головної мети — перехід у якісно новий – безпечніший стан.

Управлінська ефективність забезпечується за рахунок взаємодії трьох ключових елементів:

- інформаційно-аналітичного блоку;
- організаційно-інституційного блоку;
- управлінсько-функціонального блоку.

Розвиток безпекового середовища є результатом гармонізації цих компонентів і перетворення інформації на дію.

Отже, управління розвитком безпекового середовища постає як комплексна управлінська діяльність, спрямована на зменшення руйнівної сили загроз і відновлення стабільності системи.

Література:

1. Богданович В. Ю., Ільяшов О. А., Комаров В. С., Олексіюк В. В. Підхід до оцінювання безпекового 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.
2. Бочарніков В. П., Свєшніков С. В. Безпекове середовище 2030 : монографія. Київ : Майстер Книг, 2019
3. Бугайчук К. Л. Безпекове середовище держави в контексті діяльності Міністерства внутрішніх справ України. Право і безпека . № 2 (89). 2023. С. 111–120.
4. Главацька А., Ангельська О., Опірський І. Дослідження технології використання OSINT як нової загрози з деанонізації особи в Інтернет просторі. *Кибербезпека: освіта, наука, техніка*. 2024. № 1 (25). С. 19–50. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.25.1950>.
5. Криворучко І., Щур Н., Семенець-Орлова І. Концептуальні засади розвитку безпекового середовища в Україні, Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. Випуск 6 (72), 2023 с. 37.

Мельник А. І.,

курсантка групи ННІ 3-23-304

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Вінниця

Головко О. В.,

к.іст.н., доцент,

доцент кафедри соціальних та економічних дисциплін

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Вінниця

ЗНАЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО ДОСВІДУ РЕНЕ ДЕКАРТА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЙОГО РАЦІОНАЛІСТИЧНИХ ПОГЛЯДІВ

Рене Декарт (1596–1650) - видатний французький мислитель, науковець і математик, якого часто називають одним із засновників нової європейської філософії та наукового світогляду. Його дослідницький підхід базувався на

математичному мисленні, зокрема на прагненні до точності та логічної структури. Коли Р. Декарту виповнився 21 рік, він кілька років служив добровольцем в арміях Нідерландів, Баварії та Угорщини. Він брав участь у початкових етапах Тридцятилітньої війни (1618–1648) і набув непогані військові звички, а також деякі авантюрні риси характеру. Перебуваючи на службі у герцога Максимиліана Баварського, Р. Декарт брав участь у битві на Білій горі (околиці Праги) в листопаді 1620 року.

Війна, особливо її хаос та непередбачуваність, загострила його скептицизм щодо традиційних знань, отриманих у єзуїтському коледжі Ла Флеш. Р. Декарт побачив, що знання, які він вважав надійними, не витримують випробування реальністю і є джерелом нескінченних суперечок. Особистий досвід Р. Декарта продемонстрував йому різницю у контрасті між військовою та академічною логікою. У військових діях потрібна була абсолютна чіткість, точність розрахунків і беззаперечна істина для ухвалення рішень, наприклад, у фортифікації. Цей рівень точності різко контрастував із хиткою та спекулятивною природою схоластичної філософії. Війна навчила Р. Декарта цінувати лише те, що є безсумнівним і практично ефективним.

У 1619 році після інтенсивних роздумів Р. Декарт прийшов до висновку про необхідність реформування науки. Військова ситуація, де життя залежало від твердих рішень, підштовхнула Р. Декарта до пошуку єдиного, непорушного фундаменту для всієї системи знань, вільного від будь-яких сумнівів. Цим фундаментом стало «Я мислю, отже, я існую». Р. Декарт сформулював свої знамениті чотири правила методу, які є по суті військовим планом для ведення інтелектуальної війни проти невігластва:

- правило очевидності приймати лише те, що ясно і виразно постає перед розумом, без жодного сумніву;
- правило поділу вимагає ділити кожну проблему на максимально прості, найлегше пізнавані частини;
- правило йти від найпростіших об'єктів до найскладніших;
- правило перевірки вимагає робити повні переліки та огляди, щоб бути впевненим, що нічого не пропущено.

Ці правила відображають дисципліну, послідовність і точність, необхідні у військовому плануванні та інженерії.

Служба в армії, де високо цінувалися інженерні та математичні знання, посилила переконання Р. Декарта у фундаментальній ролі математики. Він побачив, що лише математичні істини є універсальними та беззаперечними і тому намагався застосувати математичну строгість до філософії. Саме військовий досвід привів Р. Декарта до ідеї об'єднання геометрії та алгебри – аналітичної геометрії. Аналітична геометрія дозволяла точно і однозначно описувати просторові об'єкти за допомогою числових рівнянь, що є квінтесенцією його вимоги до ясності.

Якщо у військових справах від точності залежить життя, то у філософії істина має бути єдиною, абсолютною та непорушною. Це призвело до

формулювання методологічного сумніву — відкидання всього, у чому можна хоч трохи засумніватися.

Таким чином, військовий досвід не просто дав Р. Декарту час для роздумів, але й забезпечив методологічний зразок - дисципліну, ясність, логічну послідовність, який митець використав для побудови своєї філософської системи, ставши батьком раціоналізму Нового часу. Військовий досвід Р. Декарта був лабораторією скептицизму та кузницею його методу. Він не просто спостерігав світ, а брав участь у ньому, виявляючи крихкість людських знань і надійність математичного мислення. Війна не нав'язала Декарту конкретні філософські ідеї, але вона створила психологічну та методологічну необхідність для радикального сумніву та пошуку самоочевидної, непорушної істини, що стала основою раціоналізму Нового часу та визначила його роль як батька сучасної філософії

Література:

1. Історія філософії: навчальний посібник / Салій А. В., Зінченко Н. О., Біланов О. С. Вид. 2'є, доповнене. Полтава : Дивосвіт, 2018. 192 с.

Мельник Я. Р.,

здобувач вищої освіти

2 курсу спеціальності

126 «Інформаційні системи та технології»

Львівського державного університету

внутрішніх справ, м. Львів

Ревак І. О.,

д.екон.н., професор,

завідувач науково-дослідної лабораторії

OSINT-досліджень та безпекової аналітики

Львівського державного університету

внутрішніх справ, м. Львів

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ДЖЕРЕЛО ВІДКРИТОЇ РОЗВІДКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У контексті широкомасштабної агресії російської федерації проти України соціальні мережі набули статусу критично важливого елементу інформаційного простору та джерела розвідувальних даних з відкритих джерел (OSINT). Такі платформи, як *Twitter (X)*, *Telegram*, *Instagram* та *TikTok*, генерують значні обсяги контенту — фотографії, відеозаписи, текстові повідомлення, геолокаційні дані, які у сукупності формують основу для аналітичної діяльності OSINT-дослідників. У цьому середовищі виникла активна спільнота журналістів, аналітиків і волонтерів, що здійснюють збір, перевірку та інтерпретацію відкритих даних з метою відстеження військової активності, документування воєнних злочинів та протидії інформаційним

маніпуляціям. Показовим є приклад виявлення пересування російських військових колон поблизу Білгорода за допомогою сервісів *Google Maps* та користувацьких публікацій у соціальних мережах [3; 4].

Ключовим у дослідженні є аналіз ролі соціальних мереж як джерела OSINT-інформації під час воєнних дій в Україні, з акцентом на визначенні ключових методів збору, обробки та аналітики даних. До таких методів належать геолокаційний і хронолокаційний аналіз, розпізнавання об'єктів на зображеннях, текстова аналітика, краудсорсинг, а також автоматизований моніторинг інформаційних потоків. Важливо оцінити ефективність цих методів у документуванні воєнних подій, ідентифікації ознак агресії та формуванні доказової бази для міжнародних розслідувань. Окрему увагу варто приділяти діяльності українських OSINT-спільнот, які інтегрують аналітику соціальних медіа у власні розслідувальні проекти, взаємодіючи з журналістами-розслідувачами та представниками міжнародних інституцій [2].

У сучасній науковій літературі OSINT дедалі частіше позиціонується як форма суспільного інтелекту, що виникає на перетині журналістики даних, цифрової соціології та безпекових досліджень. Такий підхід передбачає використання принципів децентралізованої верифікації, колективного аналізу та відкритої реплікації даних. Це дає змогу формувати об'єктивніші уявлення про перебіг воєнних подій та мінімізувати вплив дезінформації. Приклади ініціатив *Bellingcat*, *GeoConfirmed*, *InformNapalm* і низки українських аналітичних спільнот демонструють становлення OSINT як міждисциплінарного напрямку досліджень, що поєднує соціальну аналітику, геоінформаційні технології та методи обробки великих даних.

Обсяг і швидкість поширення контенту у соціальних мережах створюють унікальні можливості для оперативного аналізу ситуації. Щодня публікуються тисячі одиниць фото- та відеоматеріалів, польових репортажів, свідчень очевидців і геотегованих записів, що часто з'являються раніше, ніж офіційні повідомлення. Це дозволяє аналітикам у режимі, близькому до реального часу, виявляти підготовку наступальних дій чи зміни у бойовій обстановці. Символічним прикладом є зафіксовані у *Google Maps* транспортні затори біля Білгорода, які передували початку вторгнення 24 лютого 2022 р. [1].

Платформа Telegram посіла особливе місце у воєнному інформаційному середовищі. Після блокування *Facebook* і *Instagram* у Росії її аудиторія збільшилася майже на 50% лише за перший місяць війни. Telegram-канали, особливо ті, що належать «військовим блогерам» (*milbloggers*), перетворилися на джерело великої кількості первинних повідомлень про переміщення техніки, наслідки обстрілів, діяльність підрозділів тощо. OSINT-аналітики використовують такі дані для верифікації подій, побудови хронології бойових дій та створення інтерактивних мап [4].

Водночас платформа *Twitter* (X) виконує функцію глобального публічного форуму для обміну результатами OSINT-досліджень. Тут поширюються аналітичні звіти, карти втрат військової техніки (зокрема,

проект *Oryx*), а також публікуються інфографіки, що інтегрують відкриті дані та супутникові знімки. Методи соціальної аналітики, зокрема аналіз сентименту, мережеві зв'язки та геоідентифікація повідомлень, стають предметом окремих академічних досліджень, формуючи основу для розвитку цифрової соціології війни.

Одним з ключових інструментів OSINT є геолокаційний та хронолокаційний аналіз – прив'язка візуального контенту до конкретного місця і часу з використанням відкритих орієнтирів, супутникових знімків і метаданих. Прикладом ефективності такого підходу є проекти *Eyes on Russia* та розслідування трагедії рейсу MH17, де комбінація відкритих джерел і просторового аналізу дозволила ідентифікувати маршрути техніки та конкретних учасників злочину.

У міжнародній практиці OSINT дедалі частіше використовується як допоміжний доказ у судових процесах та звітах міжнародних організацій. Дані, зібрані українськими та міжнародними аналітичними спільнотами (*Molfar, DeepState, Center for Information Resilience*), передаються до ООН, ОБСЄ та Міжнародного кримінального суду. Таким чином, відкриті джерела інформації стають інструментом підвищення прозорості війни та зміцнення механізмів міжнародного правосуддя. У перспективі це може сприяти формуванню нормативної бази OSINT як офіційно визнаного виду доказової інформації [5].

Поряд із позитивними аспектами зростає і ризиковий вимір використання соціальних мереж у розвідувальних цілях. Активне поширення неперевіреної інформації, навмисні маніпуляції, створення фейкових акаунтів і симульованих геолокаційних даних формують явище контр-OSINT – діяльності, спрямованої на дезорієнтацію аналітиків і підрив достовірності відкритих джерел. У таких умовах ключового значення набувають методи мультиверифікації, тобто перевірки інформації через поєднання різних джерел – супутникових даних, офіційних заяв, цифрової криміналістики та штучного інтелекту.

Крім того, важливими залишаються етичні аспекти OSINT – баланс між суспільною необхідністю документування воєнних злочинів та дотриманням прав людини, зокрема захисту приватності, недопущення вторгнення у персональні простори користувачів і поширення травматичного контенту.

Соціальні мережі у сучасних умовах стали не лише каналом комунікації, а й повноцінним аналітичним інструментом розвідки, що формує нові підходи до інформаційної безпеки та воєнного моніторингу. Український досвід довів, що ефективне використання відкритих джерел сприяє підвищенню прозорості збройних конфліктів, формуванню доказової бази злочинів агресора та підтримці міжнародної інформаційної солідарності [5].

У післявоєнний період OSINT потенційно може стати інституційною основою системи національної стійкості, інтегруючи аналітичні платформи державних органів, академічних установ, ЗМІ та громадянського суспільства. Подальший розвиток цього напрямку вимагатиме створення єдиної аналітичної

екосистеми, що поєднає штучний інтелект, автоматизовану обробку великих даних і етичні стандарти розвідки з відкритих джерел. Саме такий підхід забезпечить ефективне реагування на інформаційні виклики та підвищить рівень безпеки держави у глобальному цифровому середовищі.

Література:

1. Gordon, A., Gault, M. (Google Maps Live Traffic Showed the Russian Invasion of Ukraine. *VICE News*. 2022. URL: <https://www.vice.com/en/article/google-maps-live-traffic-showed-the-russian-invasion-of-ukraine/>.
2. How OSINT shaped reporting on the war in Ukraine. *Centre for Information Resilience*. 2025. URL: <https://www.info-res.org/eyes-on-russia/articles/how-osint-shaped-reporting-on-the-war-in-ukraine/>.
3. Niu, J., Stillman, M., & Kruspe, A. OSINT – or BULLSHINT? Exploring Open-Source Intelligence tweets about the Russo-Ukrainian War. *Social and Information Networks*. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2508.03599>.
4. Zoria, Y. Russia's war math: at this pace, full occupation of Ukraine would take 103 years. *Euromaidan Press*. 2025. URL: <https://euromaidanpress.com/2025/10/19/russias-war-math-at-this-pace-full-occupation-of-ukraine-would-take-103-years-the-economist-says/>.
5. Тома М.Г., Василюва О.В. Інструменти OSINT: фіксація воєнних злочинів в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 2. С. 905–909. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/136.pdf>.

Миколюк А. М.,
аспірант кафедри економіки
Національного університету
водного господарства
та природокористування, м. Рівне

ТРАНСФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ОСВІТНІХ УСТАНОВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

Сучасний етап розвивання світової економіки характеризується масштабними викликами, що зумовлені процесами глобалізування, цифрового трансформувannya, посиленням геополітичної нестабільності, воєнними конфліктами. За цих умов питання забезпечення економічної безпеки стає ключовим не лише для бізнесових структур, але й для соціально значущих сфер, зокрема системи освіти. Освітні установи, як складова національного економічного простору, зазнають впливу фінансових, інституційних, технологічних та кадрових ризиків, що потребує перегляду механізмів управління їхньою економічною безпекою.

Розроблення сучасних систем моніторингу ризиків, цифрових моделей фінансової стабільності, удосконалення управлінських процедур із урахуванням принципів прозорості, ефективності стає необхідною передумовою для підвищення рівня економічної стійкості освітніх закладів. Актуальність теми полягає у потребі формування інноваційних механізмів управління економічною безпекою, здатних забезпечувати стабільне функціонування освітніх установ у мінливому глобальному середовищі.

Актуальність проблематика також підкреслюються інтересом науковців. Серед фахівців, що присвятили свої наукові дослідження даній проблемі доцільно відзначити таких: Бреус С.В. [1, с. 55-63], Гриценчук О.О. [6], Гуралюк А.Г. [3, с. 67-79], Гуржій А.М. [2, с. 44-53], Завербний А.С. [4], Залізна Л.В. [4], Іванюк І.В. [6], Карташова Л.А. [6], Коленда Н.В. [9], Корольчук О.П. [5], Кравчина О.Є. [6], Лещенко М.П. [6], Мазаракі А.А. [5], Малицька І.Д. [6], Мельник Т.М. [5], Ньюман Д. [10], Овчарук О.В. [6], Папирін Д.О. [8, с. 130-148], Пригодій М.А. [2, с. 44-53], Радкевич В.О. [2, с. 44-53], Скрипка Г. [7, с. 227-238], Трач М. [4], Черчик Л.М. [9] та інших.

Економічна безпека освітніх установ розглядається як стан захищеності фінансово-економічних інтересів, ресурсів, потенціалу закладу освіти від внутрішніх, зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування, розвивання, реалізування стратегічних цілей.

На відміну від підприємств, що орієнтовані на прибутковість, освітні установи поєднують економічні, соціальні функції, тому їх економічна безпека має комплексний характер. Основними складовими виступають фінансова, кадрова, інвестиційна, інформаційна, організаційно-управлінська безпека.

За сучасних умов механізм управління економічною безпекою освітніх установ, інших організацій повинен передбачати: ідентифікування загроз (недостатнє фінансування, кіберзагрози, скорочення державних дотацій, кадровий відтік, корупційні ризики); оцінювання ризиків, їх впливу на діяльність освітнього закладу, організації; розроблення управлінських рішень щодо мінімізування ризиків; формування системи моніторингу, контролювання, регулювання стану безпеки.

Основними чинниками трансформування механізмів управління економічною безпекою виступають такі: цифровізування управлінських процесів, зміна джерел фінансування (диверсифікування надходжень за рахунок грантів, міжнародних освітніх програм, благодійних фондів, участі у державно-приватних партнерствах), підвищення ролі інформаційної безпеки, глобалізування освітнього простору тощо.

Відповідно, трансформування механізмів управління економічною безпекою є реакцією на зміну зовнішніх умов функціонування, глобальне інтегрування освітньої сфери.

Якщо нещодавно системи управління економічною безпекою у сфері освіти переважно ґрунтувалися на реактивному підході (реагуванні на вже наявні загрози), то сучасні умови вимагають переходу до проактивної моделі, що

базується на прогнозуванні ризиків, використанні аналітичних систем підтримки рішень, розробці сценаріїв розвитку подій.

Трансформування механізмів управління також відбувається під впливом принципів *good governance*, що передбачають прозорість, підзвітність і участь усіх зацікавлених сторін (адміністрації, викладачів, студентів, партнерів).

Серед основних проблем і викликів системи управління економічною безпекою освітніх установ в Україні можна виділити наступні: недостатній рівень фінансової автономії закладів; обмеженість ресурсів для інвестицій у цифрову безпеку; відсутність системного моніторингу ризиків; фрагментарність нормативно-правового регулювання; кадровий дефіцит фахівців із безпеки у сфері освіти; зростання кіберзагроз.

Для підвищення рівня економічної безпеки освітніх установ доцільно: розробити державну концепцію економічної безпеки освіти задля визначення стратегічних орієнтирів, показників (стандартів, норм) ефективності; запровадити систему внутрішнього аудиту ризиків (на базі цифрових платформ); активно розвивати партнерство із приватним сектором (сфера фінансування, ІТ-захисту, аналітики); сформувати кадрову політику безпеки, орієнтовану на підготовлення фахівців із фінансової, інформаційної, організаційної безпеки; інтегрувати елементи інтелектуального аналізу даних задля прогнозування потенційних загроз тощо.

Трансформування механізмів управління економічною безпекою освітніх установ зумовлена глибокими глобальними змінами, що відбуваються у фінансовій, технологічній, соціальній сферах. Забезпечення стійкості освітніх закладів потребує переходу від фрагментарного реагування до системного, проактивного управління, побудованого на цифрових інструментах, ризик-орієнтованому підході, принципах стратегічної адаптивності.

Удосконалення механізмів управління економічною безпекою має стати невід'ємною складовою розвивання освітньої політики. Від рівня захищеності освітніх інституцій залежить ефективність людського капіталу, конкурентоспроможність національної економіки в глобальному середовищі.

Література:

1. Бреус С.В. Управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти: проблематика використання ієрархічно-фасетного методу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 24, частина 1. 2019. С. 55-63.
2. Гуржій А.М., Радкевич В.О., Пригодій М.А. Методологічні засади цифровізації інформаційно-освітнього середовища закладу професійної освіти. Нові технології навчання. 2022. № 96. С. 44–53. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734209>
3. Гуралюк А.Г. Штучний інтелект як інноваційна інформаційна технологія у педагогічних дослідженнях (аналітичний огляд). Аналітичний вісник у сфері освіти й науки: довідковий бюлетень. Випуск 18, 2023 ДНПБ України ім. В.О. Сухомлинського. С. 67-79.
4. Завербний А., Залізна Л., Трач М. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства:

інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 60. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3560>

5. Мазаракі А.А., Корольчук О. П., Мельник Т.М. та ін. Економічна безпека України в умовах глобалізаційних викликів: монографія; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2010. 718 с.

6. Розвиток інформаційно-цифрового навчального середовища закладу загальної середньої освіти: метод. посіб. О.В. Овчарук, О.О. Гриценчук, І.В. Іванюк, Л.А. Карташова, О.Є. Кравчина, М.П. Лещенко, І.Д. Малицька. Київ: ІЦО НАПН України, 2022. 223 с.

7. Скрипка Г. Штучний інтелект в освіті: удосконалення програм підвищення кваліфікації педагогів. Інформаційні технології і засоби навчання, 2024, Том 101, №3. С. 227-238.

8. Папирін Д.О. Механізми забезпечення економічної безпеки України в умовах формування ринкової економіки: стратегічні виклики та перспективи. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 2 (65). С. 130–148.

9. Черчик Л.М., Коленда Н.В. та ін. Механізми управління соціоекологічною безпекою держави: колективна монографія; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Черчик Л.М. Луцьк: Терен, 2019. 280 с.

10. Newman D. Top 6 Digital Transformation Trends in Education». [Online]. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/07/18/top-6-digitaltransformation-trends-in-education/?sh=7497f3a02a9a>.

Михаліцька Н. Я.,
*к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

СТРАТЕГІЧНИЙ КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для економіки та бізнесу. Збройна агресія призвела до руйнування інфраструктури, втрати виробничих потужностей, міграції населення та значного скорочення трудових ресурсів. Підприємства опинилися в умовах невизначеності, логістичних обмежень, перебоїв у постачанні та кадрового дефіциту. У таких обставинах людський капітал стає ключовим ресурсом для збереження життєздатності бізнесу. Ефективне управління персоналом і формування стратегічного кадрового потенціалу - необхідна умова виживання та розвитку підприємств у військовий період .

Зовнішні чинники, зокрема військові дії, мобілізація, економічна нестабільність, зруйнували звичну структуру ринку праці. Основні проблеми,

з якими стикаються підприємства: дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію; зменшення продуктивності праці через психологічний стрес; порушення ланцюгів постачання; зростання дистанційної та тимчасової зайнятості; гендерні зрушення у складі персоналу. Ці виклики ускладнюють реалізацію стратегій розвитку, але водночас стимулюють пошук нових підходів до організації праці.

В умовах війни стратегічний менеджмент орієнтований на збереження трудового потенціалу, стабільність команди та оптимізацію ресурсів. Вагомий внесок у дослідженні логістичного підходу в управлінні персоналом та формування кадрового резерву внесли вітчизняні науковці Криворучко О.М. [1], Сорока О., Сало Я. [2], Мельникова К.В. [3] та інші. Підприємства впроваджують гнучкі графіки, дистанційну роботу, багатофункціональність посад, цифрові технології управління кадрами. Важливо зберігати довіру колективу, підтримувати комунікацію та формувати кадрові резерви для післявоєнного відновлення.

Одним із ефективних шляхів вирішення кадрових проблем є впровадження кадрової логістики - системи, що оптимізує потоки працівників [4]. Її мета - забезпечити потрібну кількість кваліфікованих кадрів у потрібний час і місці з мінімальними витратами. Вона включає управління вхідними потоками (пошук, відбір, адаптація персоналу), внутрішніми потоками (навчання, розвиток, мотивація) та вихідними (контроль плинності, аутплейсмент). Такий підхід підвищує гнучкість підприємства, знижує витрати й покращує використання людського потенціалу.

Під час війни працівники цінують не лише зарплату, а й стабільність, безпеку, психологічну підтримку. Підприємства повинні забезпечувати безпечні умови праці, допомогу під час тривоги, гнучкий графік, соціальні програми, підтримку родин, участь у благодійних і волонтерських ініціативах. Поєднання матеріальної та моральної мотивації створює атмосферу довіри, яка підвищує лояльність працівників і продуктивність праці.

Для підвищення кадрової стійкості підприємствам необхідно проводити кадровий аудит, розвивати внутрішні програми навчання, залучати ветеранів, осіб з інвалідністю та молодь. Важливо підтримувати корпоративну культуру, впроваджувати системи нематеріальної мотивації, розвивати внутрішню мобільність кадрів і створювати кадровий резерв. Гнучкість у підборі персоналу, співпраця з рекрутинговими агентствами та використання фрілансу допомагають адаптуватися до динаміки ринку праці.

Війна стала серйозним випробуванням для підприємств, але також стимулювала їх до трансформації систем управління. Головним завданням менеджменту є збереження людського потенціалу, розвиток кадрової логістики та формування культури взаємопідтримки. Інвестиції у персонал і соціальну стабільність стають основою для післявоєнного економічного відродження України.

Література:

1. Криворучко О.М. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, вип. 35. 2020 URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6ab41cdd-71ef-4242-b051-7c3a30108625/content>.
2. Сорока О., & Сало Я. (2023). Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218>.
3. Мельникова К.В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 17. Частина 3. 2016. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdfhttp://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdf.
4. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу / Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Інвестиції: практика та досвід. 2025. №1. С. 22-28. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>.

Мірек Д. Р.,

здобувач вищої освіти групи ФБССм-21
навчально-наукового інституту
управління, психології та безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах воєнних дій та глибокої економічної нестабільності банківська система України стикається з безпрецедентними викликами, що стосуються забезпечення стійкості та ефективності управління кредитними ресурсами. Кредитний портфель, будучи основним джерелом доходів та водночас найризикованішим активом банків, перебуває під значним тиском через зростання неплатоспроможності позичальників, зміни ринкової кон'юнктури та зниження інвестиційної активності. У цих умовах ключовим завданням стає пошук оптимальних підходів до мінімізації кредитних ризиків і підтримання балансу між прибутковістю та ліквідністю банківських установ.

Разом з тим, війна формує нові ризики для банківського сектору, пов'язані як із внутрішніми, так і з зовнішніми факторами. Порушення виробничих і логістичних ланцюгів, втрата платоспроможності підприємств, міграція населення та зростання соціальної напруги безпосередньо впливають на якість кредитних портфелів. У поєднанні з високою економічною

невизначеністю це створює необхідність посилення аналітичних, прогностичних та управлінських механізмів у банківській сфері, орієнтованих на адаптацію до нових реалій. Таким чином, проблематика ефективного управління кредитним портфелем у сучасних умовах набуває особливої актуальності та потребує поглиблених наукових досліджень.

Кредитний портфель банку являє собою сукупність усіх наданих банком кредитів (позик), які знаходяться у його балансі та приносять дохід у вигляді відсотків. Він є головним джерелом прибутковості банківської установи, але водночас – основним джерелом кредитних ризиків. По суті, кредитний портфель показує **структуру та якість кредитних вкладень банку**, а також відображає рівень його диверсифікації, ризиковості та прибутковості. Управління кредитним портфелем спрямоване на підтримання оптимального співвідношення між доходністю та безпекою банківських операцій.

Основними видами кредитного портфеля банківських установ є:

1. За об'єктами кредитування: портфель корпоративних кредитів (позики підприємствам, організаціям); портфель роздрібних кредитів (споживчі кредити, іпотека, автокредити, кредитні картки).
2. За рівнем ризику: стандартний (кредити, що своєчасно обслуговуються); під контролем (є ризики прострочення); субстандартний (часткові проблеми з поверненням); сумнівний (високий ризик неповернення); безнадійний (кредити, що фактично не підлягають поверненню).
3. За строками кредитування: короткостроковий (до 1 року); середньостроковий (1–3 роки); довгостроковий (понад 3 роки).
4. За забезпеченістю: забезпечений (іпотекою, заставою, гарантіями); незабезпечений (бланкові кредити, під довіру).
5. За якістю обслуговування боргу: «працюючий» портфель (кредити, за якими вчасно сплачуються відсотки та основний борг); «проблемний» портфель (прострочені чи реструктуризовані кредити).
6. За галузями економіки: кредити промисловим підприємствам; аграрний кредитний портфель; портфель кредитів сфери послуг тощо.

Сьогодні на стан і структуру кредитного портфеля банків впливає значна кількість взаємопов'язаних факторів, що формують складне та динамічне середовище функціонування фінансового сектору. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, високої інфляції, зниження платоспроможності позичальників і руйнування виробничих ланцюгів банківські установи змушені постійно переглядати свої кредитні стратегії. Додатково на якість портфеля впливають валютні коливання, зміни регуляторних вимог Національного банку України, рівень конкуренції між банками, технологічний розвиток фінансових сервісів та зростання ризику неповернення кредитів. У сукупності ці фактори визначають не лише доходність і стійкість банківської системи, а й її здатність адаптуватися до нових викликів та забезпечувати фінансову стабільність в кризових умовах.

До основних факторів, на нашу думку, варто віднести:

1. Макроекономічні фактори:
 - **стан економіки країни** (динаміка ВВП, рівень інфляції, безробіття, платоспроможність населення);
 - **фіскальна та монетарна політика держави** (податковий тиск, рівень облікової ставки НБУ, доступність ліквідності);
 - **валютна стабільність** (коливання курсу гривні, валютні ризики);
 - **зовнішньоекономічна ситуація** (експортно-імпортна активність, інвестиційний клімат);
 - **вплив воєнних дій та геополітична нестабільність** (руйнування виробництв, скорочення ринків, зниження інвестицій).
2. Банківські та внутрішньогалузеві фактори:
 - **регуляторні вимоги НБУ** щодо оцінки кредитних ризиків, формування резервів, звітності;
 - **рівень конкуренції на банківському ринку** та доступність ресурсів для кредитування;
 - **стан ліквідності та капіталізації банківської системи;**
 - **якість корпоративного управління та системи внутрішнього контролю в банках;**
 - **диверсифікація кредитного портфеля** (за галузями, строками, видами кредитів, позичальниками).
3. Фактори, пов'язані з позичальниками:
 - **фінансовий стан підприємств та домогосподарств** (дохідність, рентабельність, боргове навантаження);
 - **кредитна історія та рівень дисципліни клієнтів;**
 - **рівень платоспроможності у воєнний час** (втрата роботи, релокація бізнесу, закриття підприємств).
 - **галузеві ризики** (наприклад, в аграрній чи будівельній сферах).
4. Технологічні та інституційні фактори:
 - **рівень розвитку фінансових технологій (FinTech)** для скорингу клієнтів, управління ризиками, аналізу даних;
 - **інформаційна безпека** (ризики шахрайства, кібератак);
 - **доступність інструментів реструктуризації кредитів** і роботи з проблемною заборгованістю.

Отже, узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що на управління кредитним портфелем банків сьогодні впливає широкий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів, дія яких є складною, взаємопов'язаною та динамічною. Макроекономічна нестабільність, воєнні ризики, коливання валютного курсу, рівень платоспроможності клієнтів, зміни регуляторної політики та інституційні трансформації банківського сектору формують середовище постійної невизначеності. Ефективність кредитного менеджменту залежить від здатності банків вчасно реагувати на ці виклики, застосовувати інструменти ризик-менеджменту, диверсифікації кредитних портфелів і

впроваджувати сучасні цифрові технології для моніторингу та прогнозування кредитних ризиків.

Література:

1. Харченко А. и др. Кредитний портфель банків України: аналіз, фактори, тенденції. *Socio-economic relations in the digital society*. 2020. №. 2 (38). С. 54-60.
2. Король С., Смицнюк О. Кредитний портфель комерційного банку: суть та особливості формування оптимальної структури. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2022. №. 2 (26). С. 119-130.
3. Мельник С.І., Шевченко Н.В., Висоцька І.Б. Банківська система: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 184 с.

Мірошніченко І. С.,

к.екон.н., доцент,

*доцент кафедри менеджменту авіаційної
діяльності Української державної
льотної академії, м. Кропивницький*

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ АВІАКОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Авіаційна галузь завжди була важливою складовою національної економіки, особливо в контексті глобалізації, логістики та мобільності населення. До початку повномасштабного вторгнення Україна демонструвала позитивну динаміку розвитку авіаційного сектору, зростання пасажиропотоку, оновлення флоту та розширення маршрутних мереж. Проте з початком повномасштабної війни в Україні, у 2022 році, авіаційна галузь зазнала надзвичайно серйозних потрясінь: закриття повітряного простору для цивільної авіації, втрата авіапарку, зупинка регулярних рейсів, евакуація іноземних партнерів та пасажирів, скорочення кадрів тощо. Основні чинники впливу війни на авіаційний сектор України розкриті на рис. 1 [1, с. 22; 2, с. 163-166].

Отже, воєнні дії стали критичним викликом для виживання авіакомпаній та спричинили глибоку кризу в авіаційній галузі, тобто поставили під загрозу саме існування більшості національних перевізників. У таких умовах питання фінансової стійкості, тобто здатності авіакомпаній виконувати свої зобов'язання, зберігати платоспроможність та адаптуватися до змін, набули особливого значення.

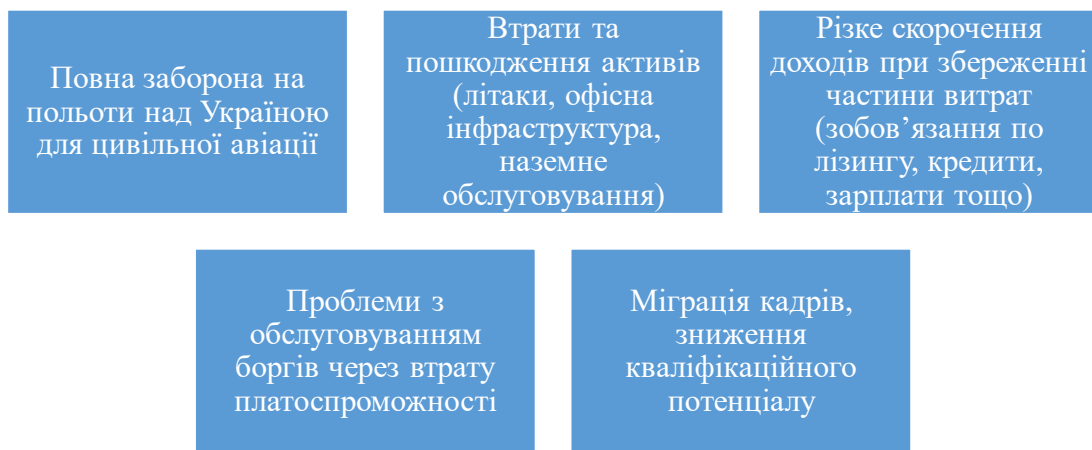


Рис. 1. Основні чинники впливу війни на вітчизняний авіаційний сектор

Фінансова стійкість є одним із ключових показників життєздатності підприємств у кризових умовах, тобто здатність компанії протистояти зовнішнім та внутрішнім шокам, зберігати ліквідність, виконувати коротко- і довгострокові зобов'язання, забезпечувати безперервність операцій в умовах воєнного стану [3]. Крім того, вона залежить не лише від внутрішніх фінансових резервів, а й від підтримки держави, доступу до зовнішнього фінансування, можливості перебудувати бізнес-модель.

Українські авіакомпанії демонструють різні підходи до забезпечення фінансової стійкості. Найбільш гнучкою виявилася стратегія SkyUp, яка змогла адаптуватися до нових умов внаслідок переміщення частини діяльності за кордон. Зокрема, SkyUp переорієнтувала частину свого авіапарку на модель АСМІ-лізингу (надання літаків з екіпажем, технічним обслуговуванням та страхуванням) для європейських перевізників, що забезпечило стабільний грошовий потік навіть у період закритого українського неба. Такий підхід дозволив компанії зберегти ключовий персонал, уникнути масових скорочень і мінімізувати прямі втрати. Завдяки високій гнучкості, адаптивному менеджменту та швидкому реагуванню на кризу, SkyUp стала прикладом ефективної антикризової стратегії в умовах воєнного стану [4].

Отже, основні надії щодо фінансового відновлення вітчизняної авіаційної галузі після війни пов'язані з відкриттям неба після перемоги та міжнародною допомогою, залученням інвестицій, реструктуризацією боргів, оновленням авіапарку, що потребуватиме високого рівня прозорості, створення антикризових програм та державно-приватного партнерства.

Таким чином, фінансова стійкість українських авіакомпаній в умовах воєнного стану перебуває під значним тиском, однак адаптивність, гнучкість стратегій та пошук нових моделей ведення бізнесу дозволяють окремим перевізникам зберігати операційну життєздатність. Подальше збереження авіаційної галузі залежить як від державної політики, так і від здатності компаній до реструктуризації, диверсифікації та модернізації. Після завершення війни галузь потребуватиме системного підходу до відновлення

від податкових стимулів до нових фінансових механізмів, включаючи залучення коштів через ринок капіталу та міжнародні фінансові інституції.

Література:

1. Бержата О.Ю., Мірошніченко І.С. Вплив зовнішніх економічних факторів на фінансову ефективність авіаперевізників. *МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ НАУКОВІ СТУДІЇ 2025: матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (25 квітня 2025 р., м. Херсон-Кропивницький)*. Херсон-Кропивницький, 2025. С. 21-24. URL: https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/2025/06/mater_13_06_25.pdf
2. Висоцька М. П. Аналіз та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 160–168. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-26>.
3. Тельнова Г., Толстенко В. Фінансова безпека авіакомпаній у контексті забезпечення конкурентоспроможності. *Galician economic journal*, № 3 (94). 2025. С. 7-15. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.007.
4. Тиравський В. Найбільша авіакомпанія України продовжує літати, незважаючи на війну. *Foreign Ukraine*. 6 січня 2024. URL: <https://foreignukraines.com/2024/01/06/ukraines-largest-airline-continues-to-fly-despite-the-war/>.

Міщенко Т. В.,

аспірант

ПВНЗ "Європейський університет", м. Київ

Науковий керівник:

Бреус С. В.,

д.екон.н., професор,

професор кафедри менеджменту та логістики

ПВНЗ "Європейський університет", м. Київ

ЛІДЕРСТВО ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ІТ-КОМПАНІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Кризові явища, зумовлені повномасштабним російським вторгненням в Україну, спричинили фундаментальні зміни парадигми корпоративної культури в українському ІТ-секторі й детермінували вимоги до моделей лідерства та зробили можливим їх адаптування до реалій воєнного стану.

Оскільки в умовах кризи невизначеність може досягти екстремального рівня, а звичний спосіб роботи стає надто напруженим [1], традиційні моделі лідерства рідко виявляються адекватними, а організації з невідповідними процесами можуть швидко опинитися у стані цейтноту щодо генерування можливостей розвитку й навіть існування.

Спостерігається стрімке зростання значущості етичних та гуманістичних

компонентів лідерства. Достатньо важливими стали такі компетенції, як емпатія, забезпечення прозорості комунікацій, а також здатність формувати довіру та надавати морально-психологічну підтримку.

Певною мірою лідерство, під впливом чинників, пов'язаних з повномасштабною війною, трансцендувало себе за межі виконання виключно адміністративно-управлінської функції й набуло рис орієнтиру з елементами етичності, моральності для трудових колективів, що дозволило йому стати джерелом надихаючого бачення, каталізатором змін, формувачем корпоративної культури та гарантом сталого розвитку організації через розкриття потенціалу кожного співробітника. Одночасно відбуваються трансформаційні зміни концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) від переважно маркетингового інструменту – компонента формування корпоративного іміджу до статусу невід'ємного елемента загальної бізнес-стратегії.

Наявність високого ступеня кореляції між трансформаційними змінами парадигми лідерства та корпоративної соціальної відповідальності свідчить про те, що саме етичні лідери, чия діяльність була детермінована гуманітарними цінностями, виступили ключовими агентами інтеграції КСВ у фундаментальні бізнес-процеси [2].

У новій парадигмі КСВ в Україні безпосередньо спрямована на підтримку та посилення суспільної (соціальної) та державної стійкості [3]. В Україні ж забезпечення інституційної стійкості ІТ-бізнесу стало нерозривно пов'язаним із збереженням національної державності, завдяки чому сформувався специфічний симбіоз корпоративних та суспільних інтересів.

Воєнні умови детермінували кардинальну трансформацію очікувань співробітників щодо керівництва. Спостерігається зміщення запиту від суто адміністративної функції до лідерської ролі [4], що базується на довірі та здатності гарантувати психологічну стабільність і безпеку в умовах екстремальної невизначеності [5]. До ключових характеристик ефективного лідерства в таких умовах належить, насамперед, пріоритизація гуманітарних цінностей. Найвищий рівень ефективності демонстрували керівники, які фокусувалися на забезпеченні безпеки та добробуту підлеглих – їхні рішення, навіть у разі короткострокової суперечності бізнес-цілям (як то: тимчасова зупинка проєктів задля евакуації персоналу) у довгостроковій перспективі сприяли зміцненню довіри та підвищенню рівня лояльності [6].

Також важливою характеристикою стала прозорість та чесність у комунікаціях. В умовах інформаційної ентропії та поширення дезінформації, здатність лідера до відкритої комунікації щодо реального стану справ у компанії, наявних викликів та стратегічних планів набула критичної важливості, оскільки даний підхід сприяв зниженню рівня тривожності та побудові довірчих відносин [7]. Окрім цього, від керівника вимагається високий рівень адаптивності та гнучкості – здатність до оперативного прийняття рішень в умовах динамічних змін та використання ситуативного стилю управління, адекватного психологічному стану команди [8].

Нарешті, ключовою стала здатність до інспірації та підтримки морально-психологічного стану: ефективний лідер виступає транслятором цінностей та культури організації, артикулює спільні цілі та надає підтримку, слугуючи рольовою моделлю й це сприяє консолідації колективу та підвищенню рівня мотивації. Таким чином, етичне лідерство трансформувалося з бажаної характеристики у фундаментальну передумову забезпечення інституційної стійкості організації.

Трансформація КСВ також відбувалася за декількома ключовими векторами. По-перше, це пряма підтримка обороноздатності країни: ІТ-компанії стали одними з ключових донорів ЗСУ, акумулюючи значні фінансові ресурси на закупівлю техніки, БПЛА, амуніції та іншого обладнання, при цьому багато суб'єктів галузі були активно залучені до протидії у кіберпросторі [9]. По-друге, реалізовувався гуманітарний напрям, що включав організацію допомоги постраждалим верствам населення, системну підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та фінансування гуманітарних фондів. Третім вектором стало забезпечення економічної стійкості, де такі заходи, як своєчасна сплата податків у повному обсязі [10], працевлаштування ВПО [11], збереження робочих місць для співробітників в ЗСУ та найм ветеранів [12], почали трактуватися як невід'ємний компонент КСВ.

Зважаючи на вищенаведене слід зазначити, що соціально-орієнтовані трансформації мали прямий позитивний вплив на зміцнення економічної та суспільної стійкості України й водночас забезпечили значні переваги для самих компаній. Організації, що демонструють активну громадянську позицію, зафіксували покращення своїх рейтингів як роботодавців та підвищення лояльності персоналу [13]. Це корелює з глобальними тенденціями: сучасні стейкхолдери (від клієнтів до інвесторів та співробітників) демонструють зростаючий запит на прийняття бізнесом етично обґрунтованих рішень [14], навіть за умови їхньої суперечності короткостроковим фінансовим інтересам – КСВ еволюціонувала від статті витрат до статусу стратегічної інвестиції у довгострокову стійкість як суспільства, так і самого бізнесу.

Література:

1. McKinsey & Company. When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/when-nothing-is-normal-managing-in-extreme-uncertainty>.
2. Vestergaard A., Uldam J. Legitimacy and Cosmopolitanism: Online Public Debates on (Corporate) Responsibility. J Bus Ethics. 2022. № 176. P. 227–240. DOI:<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04703-1>.
3. Burlay T. New Meaning of CSR in Business: Support for Ukraine's Societal Resilience in Wartime. 2024. P. 139-150. DOI: <https://doi.org/10.18690/um.epf.5.2024.1.4>

4. Бреус С. В., Міщенко Т. В. Концептуальні засади управління персоналом ІТ-компаній: ракурс на ціннісно-орієнтований підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 20. С. 100-108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.20>.

5. Krymets L, Logvinenko N., Nedvyha O., Pidopryhora I., Chornyi V. Ethical dimensions of leadership in the context of the Russian-Ukrainian war. *Revista Amazonia Investiga*. 2024. № 14. P. 248-261. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.75.03.21>.

6. Житник Н. В., Тищенко Т. І., Грецька І. Г. Вплив системи мотивації та безпеки праці на економічну ефективність підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 3(79). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-3>.

7. Why Is Employee Motivation So Important In Crisis Situations? International Labour Organisation. Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. Geneva: ILO. 2020. URL: <https://engageforsuccess.org/why-is-employee-motivation-so-important-in-a-crisis/>.

8. Shevtsova O, Madestam J, Ivarsson Westerberg A "Leadership during the war: perceptions of ideal leadership among public leaders in Ukraine". *International Journal of Public Leadership*. 2025. Vol. 21 No. 2. Pp. 109–122. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2024-0136>.

9. AIN.UA. Donation ІТ. Скільки донеять технологічні компанії в Україні – дослідження AIN за 2024 рік. URL: <https://special.ain.ua/donation-it-2024-ain/>.

10. DOU. Скільки податків сплачують ІТ-компанії в Україні? 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-much-taxes-it-companies-pay/>.

11. IT-Solutions. Працевлаштування ВПО: Досвід IT-Solutions. 2023. URL: <https://it-solutions.ua/blog/pratsevlashtuvannya-vpo-dosvid-it-solutions/>.

12. DOU. Топ-50 ІТ-компаній, що найбільше допомагають ветеранам та ЗСУ. 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-helping-veterans-and-army-2024/>.

13. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: Формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2(48). С. 129–139. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-129-139>.

14. Міщенко Т. В. Основні аспекти нематеріальної мотивації в ІТ-компаніях. *Україна ХХІ століття: тенденції та перспективи розвитку. Збірник матеріалів XXV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (спільно з проєктом Європейської комісії “Європейський рік навичок в Україні: інновації та розширення можливостей”)*, до 33-річниці заснування Європейського університету. 10 жовтня 2024 р., Т. 2, с. 9–11. Європейський університет, Київ, Україна.

Мойса В. В.,

аспірант

Львівського державного університету

внутрішніх справ, м. Львів

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ЧАС ВІЙНИ

Найбільший шок сільськогосподарські підприємства відчували з початком повномасштабного збройного вторгнення в лютому 2022 року. Російська агресія паралізувала основні експортні маршрути. Так, близько 90% українського агроекспорту йшло через Чорне море і фактично було заблокованим. Україна не могла експортувати значну частину зернових і іншої продукції (яка до війни становила до 20% ВВП), що миттєво позначилося на аграрному секторі. Підприємствам довелося шукати нові канали збуту (залізницею та автотранспортом), але повністю компенсувати морську логістику виявилось неможливо. Слід зазначити при цьому, що Україна є одним із лідерів світового аграрного виробництва: вона продукує близько 10% світового обсягу пшениці, 15% кукурудзи, 13% ячменю та понад 50% соняшникової олії [1]. Будь-які збої у постачанні української продукції одразу впливають на глобальні ринки. Зокрема, внаслідок блокади портів світові ціни на зерно різко пішли вгору, що спричинило продовольчу тривогу у багатьох країнах. Зменшення експорту позбавило аграріїв доходів і створило «бульбашку» перевиробництва на внутрішньому ринку з падінням цін.

Слід зазначити, що у 2019–2021 роках спостерігався поступовий спад кількості реально активних сільськогосподарських підприємств в Україні. Такого роду тренд відображав загальні структурні зміни в галузі та внутрішні процеси реструктуризації аграрного сектору, які зумовлювали консолідацію бізнесу. Певну роль відіграла також пандемія COVID-19, що створила додаткові кризові складнощі для малих господарств, проте її негативний вплив на кількість підприємств був порівняно незначним на цьому етапі. У 2022 році кількість діючих аграрних підприємств впала майже на третину. Це обумовлено тим, що активні бойові дії та запровадження воєнного стану створили низьку загрозу для функціонування галузі (блокада портів, руйнування інфраструктури, мобілізація працівників). Вважаємо, що значні втрати капіталу та сезонні перешкоди змусили багато підприємств призупинити діяльність або остаточно закритися. При цьому, у 2023 році з'явилися ознаки помірного відновлення. Слід підкреслити, що збереження власного безпекового потенціалу сільського господарства вимагало адаптивних кроків. Відтак, частково підприємства реорганізовувалися, перерозподіляючи ресурси в безпечні регіони. Можна стверджувати, що державні органи влади спрямовують антикризове управління на підтримку таких підприємств, але негативний вплив загроз залишається суттєвим.

Загалом за п'ять років цифри свідчать про стабільну тенденцію до скорочення чисельності бізнесів з різким негативним зсувом у 2022 році (рис. 1).

Протягом 2019–2021 років загальна кількість працюючих у сільському господарстві знизилася. Це пояснюється постійними змінами у зовнішньому середовищі, зокрема демографічними трендами та відтоком робочої сили. Слід підкреслити, що одночасно середні витрати на персонал зростали. Свідченням цього є поступове підвищення зарплат в агропромисловості (внутрішні процеси оптимізації, зростання мінімальної оплати праці, а також вплив інфляційних процесів) навіть попри відносно меншу кількість працівників.

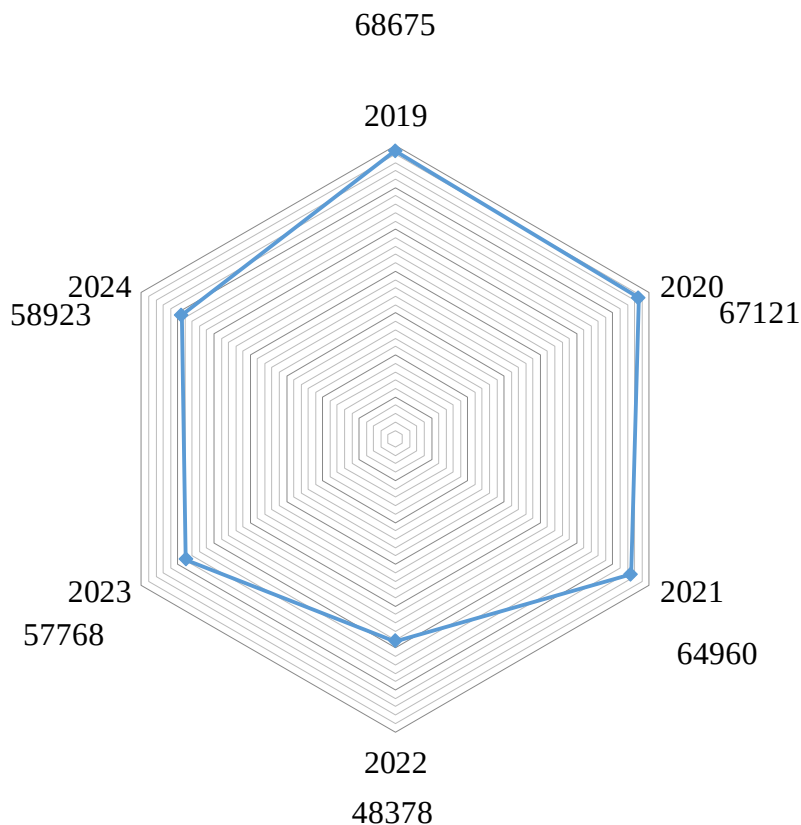


Рис. 1. Зміни в кількості діючих сільськогосподарських підприємств України за період 2019-2024 рр., од.

Сформовано автором за даними джерел: [2]

З початком повномасштабного збройного вторгнення в Україну починаючи з лютого 2022 року, внутрішні процеси в галузі суттєво порушилися. Вважається, що мобілізація трудових ресурсів та евакуація з небезпечних областей, де відбуваються постійні активні бойові дії, призвели до різкого падіння зайнятості в сільському господарстві. При цьому витрати на персонал також знизилися. Тут спостерігають різновекторні передумови. З одного боку, це пояснюється зменшенням кількості найманих робітників, з іншого й загальним падінням виручки. Слід зазначити, що з погіршенням безпекових умов і загрозами економічній безпеці аграрного виробництва частина зарплат могла компенсуватися кредитуванням. Далі процес скорочення працівників продовжився. Це може свідчити про значне

підвищення середньої зарплати (очевидно, необхідність конкурувати за кадри у воєнний час), але разом із цим, це вказує на посилення тиску інфляції та зростання цін на ресурси. Отже, можна стверджувати, що у відповідь на кризу галузь змушена була скорочувати персонал, але одночасно збільшувати витрати на кожного працівника.

Разом із цим, важливо проаналізувати і безпосередній рівень продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах як один із ключових індикаторів забезпечення кадрової безпеки в умовах кризових ситуаціях. Продуктивність праці (показник, що відображає обсяги виробництва на одного зайнятого) у 2019–2024 роках зазнав суттєвих коливань. Відтак, падіння продуктивності у 2020 році можна пов'язати з епідеміологічними обмеженнями (недовикористання робочого часу) і початком технологічних оновлень (частина робітників була замінена роботизованими машинами). Зростання цього показника у 2021 відображало одночасно рекордне зростання виробництва і стабілізацію процесів після повного відновлення роботи. Разом із цим, з початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, рівень продуктивності праці кардинально знизився. Це пов'язано з тим, що у багатьох підприємствах фізично бракувало людей (через мобілізацію та евакуацію), а отже обсяги випуску на одного робітника впали.

Але вже в 2023 році значення показника зросло. На нашу думку, це обумовлено негайними внутрішніми перетвореннями. Відтак, маємо пояснення у вигляді закриття малопродуктивних ланок та оптимізацією кадрового складу, а також посиленням використання техніки та автоматизації у напрямі компенсації браку робочої сили. Ми вважаємо, що така «стрибоподібна» зміна продуктивності свідчить про значні зміни у внутрішніх процесах сільськогосподарських підприємств. По суті, внутрішні процеси переосмислені під нову директиву. А саме, підприємства мають працювати з меншою кількістю людей, але максимально ефективно. Такого роду дії є частиною антикризового управління на рівні підприємства і держави, з метою забезпечення безперервності виробництва в умовах безпекової кризи, зокрема за рахунок імпортозаміщення кадрів та інвестицій у підвищення кваліфікації. Згідно з нашою оцінкою, підвищення продуктивності є одним із небагатьох позитивних трендів воєнного періоду, що допомагає зберегти власний потенціал продуктивності агросектору в умовах ворожих діяльності.

Разом із цим, важливо проаналізувати і безпосередній рівень продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах як один із ключових індикаторів забезпечення кадрової безпеки в умовах кризових ситуаціях. Продуктивність праці (показник, що відображає обсяги виробництва на одного зайнятого) у 2019–2024 роках зазнав суттєвих коливань. Відтак, падіння продуктивності у 2020 році можна пов'язати з епідеміологічними обмеженнями (недовикористання робочого часу) і початком технологічних оновлень (частина робітників була замінена роботизованими машинами). Зростання цього показника у 2021 відображало

одночасно рекордне зростання виробництва і стабілізацію процесів після повного відновлення роботи. Разом із цим, з початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, рівень продуктивності праці кардинально знизився. Це пов'язано з тим, що у багатьох підприємствах фізично бракувало людей (через мобілізацію та евакуацію), а отже обсяги випуску на одного робітника впали.

Але вже в 2023 році значення показника зросло. На нашу думку, це обумовлено негайними внутрішніми перетвореннями. Відтак, маємо пояснення у вигляді закриття малопродуктивних ланок та оптимізацією кадрового складу, а також посиленням використання техніки та автоматизації у напрямі компенсації браку робочої сили. Ми вважаємо, що така «стрибкоподібна» зміна продуктивності свідчить про значні зміни у внутрішніх процесах сільськогосподарських підприємств. По суті, внутрішні процеси переосмислені під нову директиву. А саме, підприємства мають працювати з меншою кількістю людей, але максимально ефективно. Такого роду дії є частиною антикризового управління на рівні підприємства і держави, з метою забезпечення безперервності виробництва в умовах безпекової кризи, зокрема за рахунок імпортозаміщення кадрів та інвестицій у підвищення кваліфікації. Підвищення продуктивності є одним із небагатьох позитивних трендів воєнного періоду, що допомагає зберегти власний потенціал продуктивності агросектору в ворожих умовах діяльності (рис.2).

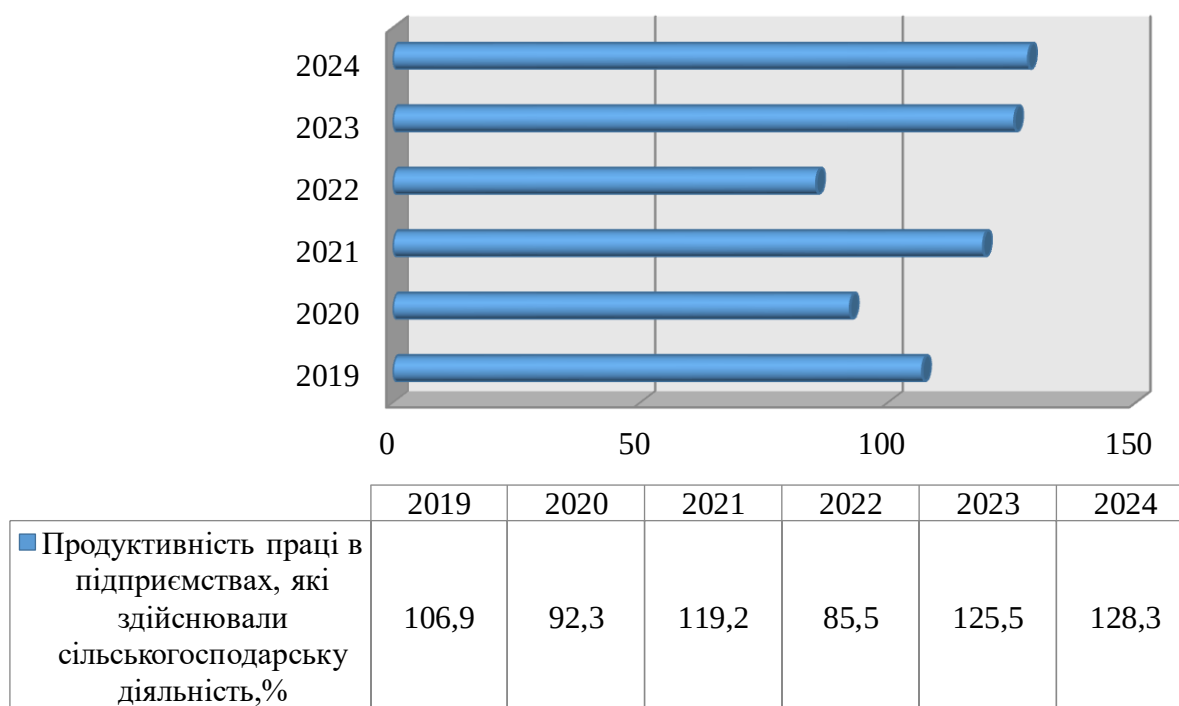


Рис.2. Зміни в значенні рівня продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах України за період 2019-2024 рр., %
Сформовано автором за даними джерел: [3]

Слід зазначити, що 2021 рік став для сільського господарства практично, рекордним. Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції виросли приблизно на 40 % порівняно з попереднім роком, а реалізація досягла майже трильйона гривень. На нашу думку, це було зумовлено сприятливою

комбінацією зовнішніх факторів (попит на зерно і олію на світових ринках) та внутрішніх процесів. Однак, із повномасштабним вторгненням 2022 року ситуація кардинально змінилася. За даними Держстату, у 2022 році обсяги виробництва аграрної продукції скоротилися на 25% порівняно з 2021 роком. Можна стверджувати, що причиною такого падіння стали обмеження на логістику, руйнування інфраструктури, а також небезпека вирощування, збирання та переробки сировини в зонах активних бойових дій. За підсумками 2023 року обсяги виробленої продукції зросли на 15% в порівнянні із попереднім роком. Це є свідченням того, що низка сільськогосподарських підприємств змогли поступово адаптуватися. Так, останні стабілізували внутрішні процеси (мотивація та організація праці, пристосування до нових ринкових умов) та відновити частину діяльності після перших шоків війни.

На нашу думку, незважаючи на загальну тенденцію відновлення, сегменти рослинництва і тваринництва різко розділилися у 2022 році (урожай знизився майже на 28% у рослинництві і на 12% – у тваринництві). Відтак, це лише ще раз може доводити, що виробництво сільськогосподарської продукції в Україні досі дуже чутливе до змін у зовнішньому середовищі і, що збереження потенціалу галузі в цілому, залишається ключовим викликом.

Література:

1. Five facts on grain and the war in Ukraine. URL: <https://www.dw.com/en/five-facts-on-grain-and-the-war-in-ukraine/a-62601467#:~:text=How%20does%20Russia%27s%20war%20in,affect%20the%20global%20grain%20market> (дата звернення: 16.07.2025)

2. Кількість діючих сільськогосподарських підприємств. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/ksg_ek_2010_2021_ue.xlsx (дата звернення: 16.07.2025)

3. Продуктивність праці на сільськогосподарських підприємств. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/english/x.bmp> (дата звернення: 12.07.2025)

Мойса Т. В.,

аспірант

*Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Актуальні умови функціонування національної економіки України, обтяжені наслідками повномасштабного збройного вторгнення, сформували надзвичайно складне, нестабільне та ризиконасичене середовище для

логістичної діяльності. У зв'язку з цим виникає необхідність глибокого, системного та критичного аналізу стану сфери логістики і діяльності логістичних підприємств, що має на меті не лише фіксацію наявних проблем, а й виявлення потенціалів для адаптації, відновлення та безпекового розвитку логістичної інфраструктури.

За останні п'ять років фінансово-економічна та інноваційна діяльність логістичних підприємств України зазнала істотного впливу змін у зовнішньому середовищі. Відтак, розглянемо все поетапно, виділяючи ключові при цьому, події та періоди. До прикладу, у 2020 році, в умовах пандемії COVID-19, кількість діючих логістичних підприємств зросла порівняно з 2019 роком, що свідчить про ріст попиту на логістичні послуги в умовах обмеженого фізичного доступу до товарів. Водночас, відбулося незначне скорочення персоналу, що можна пояснити оптимізацією витрат і впровадженням цифрових інновацій. Вже тоді, цифрові технології почали проникати в різні процеси операційної діяльності логістичного підприємства. Разом із цим, в 2022 році, внаслідок повномасштабного збройного вторгнення, зовнішнє середовище стало значно більш гіпернестабільним, що призвело до різкого зменшення кількості працівників і скорочення кількості підприємств. Ці зміни стали прямим наслідком загроз фізичній інфраструктурі, міграції кадрів та зростання логістичних ризиків [1].

Упродовж 2019–2024 років обсяги наданих логістичних послуг та капітальних інвестицій логістичних підприємств також, коливалися під впливом динамічного зовнішнього середовища. Відтак, внаслідок пандемії COVID-19, обсяг послуг зменшився на понад чим 80 млрд грн порівняно з 2019 роком, що свідчить про зниження платоспроможного попиту та перебоїв у глобальних ланцюгах постачання. Разом із цим, знизилися і інвестиції, що може вказувати якраз на більш обережну, але збережену інвестиційну активність.

Фінансово-економічна та інноваційна активність логістичних підприємств постраждала внаслідок повномасштабного збройного вторгнення. Так, обсяг наданих послуг знизився. Такого роду динаміка свідчить про екстрену перебудову інфраструктури, зміцнення безпекового потенціалу та впровадження інновацій, з метою адаптації до умов воєнного часу. Починаючи з 2023 року, попри тривалі активні бойові дії, логістичні підприємства досягли майже повного відновлення обсягів послуг, наблизившись до показників 2019 року, однак капітальні інвестиції знову знизилися, що, ймовірно, пов'язано із вичерпанням ресурсів і зростанням вартості інноваційних рішень у складному зовнішньому середовищі [1].

Важливим показником залишаються зміни в кількості інноваційно-активних саме логістичних підприємств України в контексті нашого дисертаційного дослідження. Відтак, якщо розглядати в динаміці, то кількість такої активності змінювалася залежності від періоду. У 2020 році, під тиском пандемії COVID-19, кількість інноваційно-активних підприємств суттєво зросла. Це логічно, оскільки необхідними були нові рішення та заходи

адаптації. Кульмінаційною точкою цієї тенденції став 2021 рік, коли інноваційна активність досягла пікового значення, що свідчить про прагнення підприємств сформувати нові конкурентні переваги в умовах невизначеності.

За період 2020-2021 років, спостерігаємо зростання ролі інновацій як важливого елементу безпекового потенціалу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Разом із цим, починаючи з 2022 року, спостерігається різке скорочення кількості інноваційно-активних логістичних підприємств – удвічі через повномасштабне збройне вторгнення.

Основними об'єктивними причинами стали втрати інфраструктурних об'єктів, призупинення діяльності на тимчасово окупованих територіях, релокація бізнесу, зниження платоспроможного попиту, дефіцит інвестиційних ресурсів та відтік кваліфікованого персоналу. Таке падіння інноваційної активності в умовах воєнної економіки свідчить про вразливість логістичного сектора до системних загроз. Але, навіть попри це, вже у 2023 році фіксується підвищення значення цього показника, що свідчить про поступове відновлення, оновлення власних безпекових стратегії та реалізації нових ідей.

У 2019 році Україна демонструвала пікові для періоду 355 тис. інноваційно-активних підприємств і найвищий бал глобального інноваційного індексу (GII) 40,73 уже 2020 р. пандемія COVID-19 утримала чисельність компаній на тому самому рівні, але через скорочення фінансування НДДКР та погіршення доступу до ринків інтегральний індекс знизився до 36,32. При цьому, 2021 рік ознаменувався незначним відходом бізнесу від шоків пандемії: кількість активних фірм скоротилася лише на 3 % (до 352 тис.), проте GII знизився до 35,6, що сигналізує про накопичення інституційних ризиків. Найгостріший обвал стався в 2022 році після повномасштабного вторгнення росії [2].

Число інноваційних підприємств упало на 11 % (до 312 тис.), а рейтинг GII до 31,1. Чинниками стали релокація виробництв, руйнування логістики та різке падіння венчурних угод. 2023 рік показав часткову адаптацію економіки: завдяки експортно-орієнтованому IT-сектору та донорським програмам кількість активних компаній відновилася до 344 тис., а GII підріс до 32,8, проте інституційно-регуляторні обмеження лишилися. При цьому, вже в 2024 році темп відновлення сповільнився: підприємства стабілізувалися на 342 тис., але поглиблена інфраструктурна деградація та хронічне недофінансування науки знизили індекс до 30,77, що відображає структурний розрив між наявним людським капіталом, потенціалом нових технологій на базі штучного інтелекту та реальними умовами для перетворення знань на конкурентоспроможні технології [1].

Отже, динаміка кількості інноваційно-активних логістичних підприємств у 2019–2024 роках демонструє чутливу реакцію галузі на трансформації зовнішнього середовища (рис. 1).

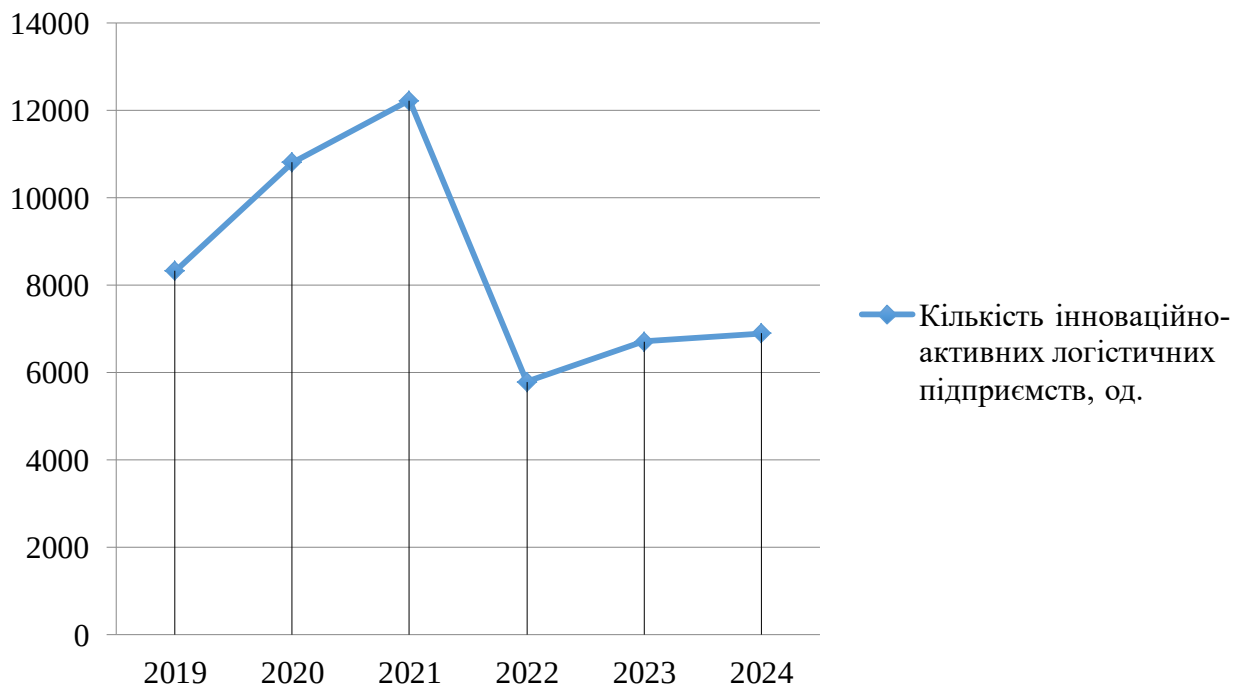


Рис.1. Частка інноваційно-активних логістичних підприємств України за 2019-2024 рр., %

Сформовано автором за даними джерел: [1]

У 2019 році частка підприємств, які зазнали збитків, становила 29,9 %, що є порівняно невисоким показником для галузі з високим рівнем конкуренції. У 2020 році внаслідок пандемії COVID-19 цей показник дещо зріс до 31,6 %, а в 2021 році — до 30,7 %, що свідчить про те, наскільки суттєво події зовнішнього середовища, впливають на діяльність логістичних підприємств. Попри впровадження інновацій та адаптацію до нових умов, зростання кількості збиткових підприємств вказує на проблеми в можливостях утримувати на належному рівні показники фінансової безпеки. Критичним став 2022 рік, коли частка збиткових логістичних підприємств сягнула 36,7 %. Це є прямим наслідком повномасштабного збройного вторгнення, порушення логістичних маршрутів, втрати активів і зниження платоспроможного попиту.

Література:

1. Державна служба статистики України. Діяльність логістичних підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2025)
2. Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/?utm> (дата звернення: 11.08.2025)

Морушко О. В.,
к.фіз.-мат.н.,
доцент кафедри інформаційних технологій,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ

Морушко Р. М.,
аспірант III року навчання
спеціальності «Економіка»,
факультету суспільних та прикладних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СТРАТЕГІЧНИЙ ТА АНТИКРИЗОВИЙ ВИМІРИ

Сучасна економічна система характеризується високим рівнем турбулентності, динамічністю змін ринкових умов, зростанням конкуренції та впливом глобальних кризових явищ. У таких умовах суб'єкти господарювання стикаються з необхідністю одночасно забезпечувати стратегічну стабільність і оперативну гнучкість. Тому особливої актуальності набуває концепція адаптивного управління, яка поєднує стратегічний та антикризовий підходи до розвитку підприємств [1].

Адаптивне управління передбачає формування системи, здатної швидко реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни, зберігаючи при цьому цілісність організаційної структури й стратегічну спрямованість розвитку. У центрі цієї моделі перебуває принцип зворотного зв'язку між управлінськими рішеннями, ринковими умовами та результатами діяльності підприємства. Така взаємодія забезпечує постійне оновлення стратегічних орієнтирів відповідно до актуальних тенденцій економічного середовища [2]. Адаптивне управління виступає інноваційною моделлю організації діяльності підприємства, що забезпечує гнучке реагування на зміни ринку, технологічні виклики та соціально-економічні зрушення. Його сутність полягає у динамічній відповідності між внутрішніми можливостями підприємства й умовами зовнішнього середовища. У сучасних умовах воно трансформується з реактивного інструменту у **проактивну систему**, здатну прогнозувати зміни за допомогою цифрових технологій, аналітичних платформ і систем підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems).

Сучасне розуміння адаптивності охоплює не лише організаційну або технологічну гнучкість, а й **когнітивний аспект управління**, що передбачає навчання організації. Концепція *organizational learning* формує основу корпоративної культури, у якій постійний аналіз досвіду та обмін знаннями стають інструментами виживання в динамічному середовищі [3]. Така

парадигма забезпечує підприємству здатність не просто адаптуватися, а й ініціювати зміни.

Стратегічний аспект адаптивного управління спрямований на формування довгострокових цілей розвитку підприємства, визначення конкурентних переваг і побудову гнучких бізнес-моделей. При цьому ключову роль відіграє стратегічне планування, засноване на аналізі ризиків, прогнозуванні змін зовнішнього середовища та оцінюванні ресурсного потенціалу. Ефективність такої стратегії забезпечується використанням інструментів стратегічного контролінгу, бенчмаркінгу, моделювання сценаріїв розвитку та управління знаннями [3]. В умовах цифрової економіки особливого значення набувають аналітичні технології, які дають змогу виявляти закономірності у поведінці споживачів, ринкових трендах і конкурентному середовищі. Стратегічна адаптивність підприємства визначає його здатність гнучко змінювати цілі, місію, інструменти розвитку відповідно до зовнішніх викликів. Впровадження інформаційних систем стратегічного моніторингу KPI, бізнес-аналітики (Business Intelligence) та інтелектуальних дашбордів забезпечує своєчасне реагування на ринкові сигнали.

У межах підходу **data-driven strategy** ухвалення рішень ґрунтується на комплексному аналізі структурованих і неструктурованих даних, що дозволяє виявляти тренди, оцінювати ефективність стратегій і прогнозувати поведінку споживачів. Стратегічна адаптивність перетворюється на **стратегічну резилієнтність**, коли підприємство здатне не лише реагувати на зовнішні зміни, а й випереджати їх, формуючи нові ринкові можливості. *Ілюстраційним прикладом такого стратегічного аспекту може бути умовне використання онлайн-магазином гіпотетичної компанії рекомендаційної системи на базі Big Data для персоналізації асортименту – скорочення середнього циклу покупки на $\approx 20\%$, збільшення середнього чеку на $\approx 15\%$. Ці дані слугують ілюстрацією потенціалу стратегічної адаптивності, хоча точні цифри в конкретних бізнесах можуть відрізнятись.*

Антикризовий вимір адаптивного управління полягає у здатності підприємства мінімізувати наслідки несприятливих факторів, зберігаючи життєздатність та конкурентоспроможність. Основними елементами антикризової системи є рання діагностика кризових явищ, розроблення превентивних заходів, управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності. У сучасних умовах важливу роль відіграють цифрові інструменти моніторингу, аналітика даних і моделювання бізнес-процесів, що дає змогу оперативно виявляти відхилення від запланованих показників і коригувати управлінські рішення [4]. Антикризовий аспект передбачає формування системи раннього попередження ризиків, своєчасного моніторингу загроз і розроблення сценарних планів дій. В умовах турбулентності ринку ефективне антикризове управління ґрунтується на **Key Risk Indicators (KRI)**, імітаційному моделюванні (simulation modeling) та прогнозній аналітиці. Інформаційні технології дають змогу формувати

інтерактивні кризові панелі управління (crisis dashboards), які візуалізують ризики в режимі реального часу.

Реальним прикладом є агрохолдинг **Kernel**, який у своїх публічних звітах виділяє різні ризики, зокрема валютні коливання, логістичні ризики, та інші макроекономічні виклики, і застосовує системи оцінки та моніторингу ризиків як частину своєї стратегії сталості й звітності (Kernel FY2024 H1 report) [5]. Це не повний публічно доступний кейс з цифрами змін, але демонструє, що підприємство має вбудовану антикризову компоненту в стратегію.

Ілюстраційний приклад: умовне застосування AI-моделі прогнозу фінансових ризиків та курсу валют дозволяє підприємству уникнути втрат $\approx 9-10\%$ у період валютних шоків, порівняно з аналогічними підприємствами без таких моделей.

Поєднання стратегічного та антикризового аспектів в адаптивному управлінні створює основу для формування стійкої моделі розвитку підприємства. Такий підхід забезпечує узгодження довгострокових і короткострокових цілей, дозволяє ефективно поєднувати стабільність і гнучкість, централізацію управління й децентралізацію відповідальності. У результаті формується адаптивна організаційна культура, орієнтована на постійне вдосконалення, навчання персоналу та впровадження інновацій [6].

Організаційна адаптивність забезпечує здатність структури підприємства швидко змінюватися відповідно до зовнішніх обставин. Гнучкі комунікаційні інструменти (Slack, Asana, Trello) сприяють прозорості процесів і координації командної роботи. Використання ERP-, CRM- та HRM-систем створює інтегроване інформаційне середовище, у межах якого управлінські рішення приймаються на основі достовірних даних.

Реальний показник – згідно з опитуваннями IT-компаній України, близько **68 %** перейшли на гібридні моделі роботи, що супроводжувалося підвищенням продуктивності праці на **12-15 %**. Це підтверджує, що цифрові комунікаційні інструменти разом з адаптивною культурою керують не лише комфортом, але й реальними результатами.

Важливим компонентом адаптивного управління є використання інформаційних технологій. Цифрові платформи, ERP-системи, хмарні сервіси та аналітичні інструменти забезпечують інтеграцію бізнес-процесів, підвищують прозорість управлінських рішень і сприяють швидшому реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Завдяки цифровим рішенням підприємства отримують змогу прогнозувати тенденції, моделювати сценарії розвитку та оперативно адаптуватися до нових викликів [2]. Інтеграція цифрових технологій у систему стратегічного та антикризового управління створює умови для підвищення конкурентоспроможності, стійкості й інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання.

Інноваційність є центральним елементом адаптивного управління, оскільки саме технології забезпечують можливість швидкої реакції на зміни. Хмарні сервіси, Big Data, машинне навчання (ML) та інтернет речей (IoT)

формують технологічну основу адаптивних бізнес-моделей. Вони забезпечують не лише ефективність управлінських процесів, а й скорочення часу ухвалення стратегічних рішень [1, 4].

Реальний академічний приклад в [7] показує, як за допомогою цифрових двійників (Digital Twin) і мультифізичних симуляцій можна значно підвищити точність та стабільність виробничих процесів в умовах Industry 4.0. Наприклад, точність прогнозування технічного стану агрегатів може сягати понад **90 %**, що дозволяє зменшити простої та витрати на ремонт.

Отже, стратегічне та антикризове управління в умовах сучасної економіки України набувають особливого значення як інструменти забезпечення стійкості бізнесу. Стратегічний підхід формує довгострокову конкурентну перевагу, тоді як антикризовий механізм гарантує оперативне реагування на дестабілізаційні фактори. Їх поєднання створює основу для формування адаптивної системи управління, здатної забезпечувати не лише виживання, а й розвиток підприємств навіть у кризових обставинах

Таким чином, адаптивне управління розвитком підприємств у сучасних умовах є комплексним підходом, що об'єднує стратегічне бачення, антикризову готовність і технологічну гнучкість. Його ефективність визначається здатністю менеджменту використовувати дані для прийняття обґрунтованих рішень, впроваджувати інновації та підтримувати стійкий баланс між стабільністю й розвитком. Адаптивне управління є ключовим чинником стійкого розвитку підприємств у мінливому бізнес-середовищі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтегрованих моделей цифрового антикризового управління, здатних забезпечити ефективну адаптацію бізнесу до непередбачуваних змін глобального ринку.

Література:

1. Токмакова, І. В., & Литвинова, Т. С. *Адаптивне управління розвитком вітчизняних підприємств*. Вісник економіки транспорту і промисловості. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51180btie.kart.edu.ua>
2. Івченко, Є. А., & Хімченко, А. О. *Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах*. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50journals.snu.edu.ua>
3. Хахалєв, Д. О. *Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації*. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09eee.khpi.edu.ua>
4. Солос, М. М. *Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні*. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549ev.fmm.kpi.ua>

5. *Agro-industrial company overview* | Kernel. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/03/Kernel_FY2024_H1_report.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.10.2025).

6. Райчева, Л. І., & Горбаньова, В. О. *Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств*. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>

7. Sergiy Plankovsky, Yevgen Tsegelnyk, Roman Voronov, Ihor Kalaitan, Vitalii Petrenko. *Actual Tasks in Creating Digital Twins for Precise Electrochemical Machining*. *Lighting Engineering & Power Engineering* 2024, Vol. 63, No. 1, 7–15 DOI: <https://doi.org/10.33042/2079-424X.2024.63.1.02>.

Мосюрчак В. М.,
викладач математики та комп'ютерних дисциплін,
спеціаліст вищої категорії, викладач-методист
Фахового коледжу ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ВИЯВЛЕННІ ШАХРАЙСЬКИХ ТРАНЗАКЦІЙ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

Електронна комерція (E-commerce) стрімко розвивається, пропонуючи споживачам безпрецедентну зручність, проте її зростання супроводжується пропорційним збільшенням ризиків шахрайських транзакцій. Шахрайство в електронній комерції завдає значних фінансових збитків як продавцям, так і фінансовим установам, а також підриває довіру споживачів. Традиційні методи виявлення шахрайства, які часто базуються на жорстких правилах, виявляються неефективними проти постійно адаптованих та витончених схем зломисників. У цьому контексті штучний інтелект (ШІ) та його підгалузі, зокрема машинне навчання (ML), стають вирішальним інструментом для побудови надійних, адаптивних систем безпеки [1].

Проблема шахрайства в електронній комерції має багатогранний характер і проявляється в різних формах. Найпоширенішим типом залишається шахрайство з платіжними картками, яке включає використання викрадених даних карт для здійснення несанкціонованих покупок. Зломисники отримують конфіденційну інформацію через фішингові атаки, витоки даних або за допомогою шкідливого програмного забезпечення. Іншим серйозним видом загрози є захоплення облікових записів, коли зломисники отримують доступ до облікових записів користувачів і здійснюють операції від їхнього імені. Особливого ускладнення ситуації додає так зване «дружнє шахрайство», коли легітимний власник картки здійснює покупку, а потім

необґрунтовано оскаржує транзакцію, стверджуючи про неотримання товару або про те, що покупка була здійснена без його відома [2].

Сутність ефективності штучного інтелекту у виявленні шахрайства полягає у його здатності обробляти великі обсяги неструктурованих та напівструктурованих даних (Big Data), виявляти складні, неочевидні патерни та приймати рішення у режимі реального часу. На відміну від традиційних систем, які реагують на вже відомі сценарії, системи на основі ШІ можуть навчатися на нових даних, постійно адаптуючись до еволюції шахрайських схем.

Технології штучного інтелекту надають потужний інструментарій для протидії всім цим видам шахрайства. Центральну роль у цьому процесі відіграють алгоритми машинного навчання, які здатні аналізувати величезні обсяги транзакційних даних для виявлення патернів і аномалій. Підхід навчання з вчителем передбачає, що моделі навчаються на історичних даних, де транзакції вже позначені як легітимні або шахрайські. Серед найпопулярніших алгоритмів цього типу можна виділити логістичну регресію, дерева рішень, випадковий ліс, градієнтний бустинг та метод опорних векторів. Кожен з цих алгоритмів має свої переваги та особливості застосування залежно від специфіки даних та вимог до швидкості обробки.

Паралельно з навчанням з вчителем використовується підхід навчання без вчителя, який дозволяє виявляти аномалії в даних без попередньої розмітки. Це особливо важливо для виявлення нових, раніше невідомих типів шахрайства, які не представлені в історичних даних. Методи кластеризації, такі як K-means та DBSCAN, дозволяють групувати схожі транзакції та виявляти ті, що не вписуються в жоден з типових кластерів [3].

Особливе місце в сучасних системах виявлення шахрайства посідають технології глибокого навчання. Нейронні мережі здатні виявляти складні нелінійні залежності, які неможливо виявити традиційними статистичними методами. Згорткові нейронні мережі ефективні для аналізу просторових патернів у даних, рекурентні нейронні мережі та їхні модифікації, такі як LSTM, відмінно справляються з аналізом послідовностей транзакцій у часі. Архітектури на основі трансформерів, які революціонізували галузь обробки природної мови, також знаходять своє застосування в аналізі транзакційних послідовностей.

Сучасні ШІ-системи аналізують не лише параметри самої транзакції, але й поведінку користувача на веб-сайті. До таких параметрів належить швидкість введення даних, характер руху курсору миші, час, проведений на різних сторінках сайту, типові години активності користувача, його географічне розташування, тип пристрою та браузера. Ці біометричні та поведінкові дані створюють унікальний цифровий відбиток кожного користувача, який складно підробити зловмисникам навіть за наявності викрадених облікових даних.

Обробка природної мови також знаходить своє застосування в системах виявлення шахрайства. Аналіз описів товарів дозволяє виявляти підозрілі

патерни, характерні для шахрайських оголошень. Виявлення фальшивих відгуків допомагає ідентифікувати недобросовісних продавців. Аналіз комунікацій із підтримкою клієнтів може виявити ознаки соціальної інженерії або спроб маніпуляції співробітниками.

Ефективність ІІІ-систем значною мірою залежить від того, наскільки правильно визначені ключові ознаки шахрайських транзакцій. Транзакційні аномалії включають незвично великі суми покупок, декілька швидких транзакцій поспіль або покупки в категоріях товарів, нетипових для даного користувача. Географічні невідповідності, такі як різні країни для ІР-адреси, адреси доставки та адреси виставлення рахунку, є сильним індикатором потенційного шахрайства. Використання VPN, проксі-серверів або підозрілих браузерів також підвищує рівень ризику транзакції.

Архітектура типової ІІІ-системи виявлення шахрайства включає кілька ключових компонентів. Процес починається зі збору даних, який передбачає інтеграцію з платіжними системами, інструментами веб-аналітики та базами даних клієнтів. На етапі попередньої обробки дані очищаються, нормалізуються, заповнюються пропуски, створюються нові синтетичні ознаки, що можуть бути корисними для моделі. Критично важливим є аналіз у реальному часі, коли оцінка ризику кожної транзакції має відбуватися за мілісекунди до завершення платежу, щоб не погіршувати користувацький досвід.

Скорингова система присвоює кожній транзакції числовий показник ризику, який потім використовується для прийняття рішення. Залежно від цього показника транзакція може бути автоматично схвалена, відхилена або передана на мануальну перевірку людиною-оператором. Важливим елементом системи є механізм зворотного зв'язку, який забезпечує постійне навчання моделі на нових даних, що дозволяє їй адаптуватися до нових схем шахрайства [4].

Переваги використання штучного інтелекту в боротьбі з шахрайством є очевидними. Швидкість обробки дозволяє аналізувати транзакції за мілісекунди, що критично важливо для підтримки позитивного користувацького досвіду. Сучасні моделі досягають точності понад 95% при низькому рівні хибнопозитивних спрацювань, що означає мінімальну кількість помилково заблокованих легітимних транзакцій. Масштабованість систем дозволяє обробляти мільйони транзакцій щодня без втрати продуктивності. Адаптивність моделей забезпечує їхню здатність постійно навчатися та адаптуватися до нових схем шахрайства, які постійно еволюціонують.

Економічна ефективність проявляється в суттєвому зниженні втрат від шахрайства та скороченні витрат на мануальну перевірку транзакцій. Зниження кількості помилкових відмов означає, що легітимні клієнти рідше стикаються з необґрунтованим блокуванням їхніх транзакцій, що покращує загальне враження від покупок і підвищує лояльність клієнтів.

Проте використання штучного інтелекту для виявлення шахрайства стикається з низкою серйозних викликів. Проблема незбалансованості даних

полягає в тому, що шахрайські транзакції зазвичай становлять менше одного відсотка від загального обсягу, що значно ускладнює навчання моделей та може призводити до їхньої надмірної налаштованості на виявлення легітимних операцій. Постійна еволюція шахрайських схем вимагає безперервного оновлення моделей, оскільки зловмисники швидко адаптуються до нових методів захисту та розробляють нові способи обходу систем безпеки.

Питання інтерпретованості моделей набуває особливого значення в контексті регуляторних вимог. Складні моделі глибокого навчання часто працюють як «чорна скринька», що ускладнює пояснення прийнятих рішень як клієнтам, так і регуляторним органам. Необхідність балансування між блокуванням шахрайських операцій і пропуском легітимних транзакцій є постійним викликом, оскільки надто агресивна система може відштовхнути реальних клієнтів, тоді як надто м'яка не забезпечить належного захисту [5].

Питання конфіденційності даних також стоїть дуже гостро. Компанії повинні дотримуватися вимог GDPR в Європі, PCI DSS для обробки даних платіжних карт та інших численних нормативів, що регулюють збір, зберігання та обробку персональних даних. Крім того, складні моделі глибокого навчання потребують значних обчислювальних ресурсів як для первинного навчання, так і для подальшого інференсу в реальному часі.

На сучасному ринку існує кілька провідних рішень, які демонструють успішне застосування штучного інтелекту для виявлення шахрайства. Stripe Radar використовує машинне навчання для аналізу мільярдів транзакцій у глобальній мережі Stripe, що дозволяє виявляти нові схеми шахрайства на ранніх стадіях. PayPal Fraud Detection аналізує понад двадцять мільйонів транзакцій щодня, використовуючи передові алгоритми глибокого навчання. Amazon Fraud Detector надає хмарний сервіс AWS, який дозволяє компаніям будь-якого розміру створювати власні моделі виявлення шахрайства на основі машинного навчання.

Спеціалізовані платформи, такі як Riskified та Signifyd, йдуть ще далі, надаючи не лише технологічні рішення, але й фінансові гарантії. Вони беруть на себе ризик відшкодування збитків від шахрайських транзакцій, які їхні системи помилково схвалили, що демонструє високий рівень впевненості в точності їхніх алгоритмів.

Аналізуючи майбутні тенденції розвитку галузі, можна виділити кілька перспективних напрямків. Федеративне навчання відкриває можливість навчати моделі на розподілених даних різних компаній без необхідності передачі чутливої інформації, що дозволяє створювати більш потужні моделі при дотриманні вимог конфіденційності. Розробка пояснюваного штучного інтелекту спрямована на створення моделей, які можуть пояснити свої рішення зрозумілою мовою, що особливо важливо для регуляторної відповідності та побудови довіри клієнтів.

Біометрична автентифікація, яка включає розпізнавання обличчя, відбитків пальців та голосу, стає все більш доступною та інтегрується в

процеси онлайн-платежів для додаткового підтвердження особи користувача. Комбінація блокчейну та штучного інтелекту може забезпечити поєднання незмінності записів блокчейну з потужними аналітичними можливостями ШІ. Квантове машинне навчання, хоча й перебуває на ранніх стадіях розвитку, має потенціал для значного прискорення процесів аналізу складних даних.

Мультимодальний аналіз, який передбачає комплексний аналіз різних типів даних одночасно, включаючи текст, зображення, відео та аудіо, відкриває нові можливості для виявлення складних схем шахрайства, які можуть залишатися непоміченими при аналізі лише одного типу даних [6].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що штучний інтелект став незамінним інструментом у боротьбі з шахрайством в електронній комерції. Сучасні ШІ-системи здатні аналізувати складні патерни поведінки, швидко адаптуватися до нових загроз і забезпечувати високий рівень захисту при мінімальному впливі на користувацький досвід. Попри існуючі виклики, пов'язані з незбалансованістю даних, постійною еволюцією шахрайських схем та необхідністю дотримання вимог конфіденційності, технологія продовжує активно розвиватися, інтегруючи нові підходи та методи.

Компанії, які інвестують у ШІ-рішення для виявлення шахрайства, отримують відчутну конкурентну перевагу, знижуючи свої фінансові втрати та підвищуючи довіру клієнтів до безпеки онлайн-покупок. У майбутньому очікується ще більша автоматизація та точність систем захисту завдяки впровадженню нових технологій, таких як федеративне навчання, пояснюваний ШІ та квантове машинне навчання. Це зробить електронну комерцію безпечнішою для всіх учасників ринку, сприяючи її подальшому зростанню та розвитку.

Важливо розуміти, що боротьба з шахрайством це не одноразовий захід, а безперервний процес, який вимагає постійної уваги, інвестицій у технології та співпраці між різними учасниками екосистеми електронної комерції. Тільки комплексний підхід, що поєднує передові технології штучного інтелекту, ретельний аналіз даних, навчання персоналу та співпрацю з правоохоронними органами, може забезпечити ефективний захист від постійно еволюціонуючих загроз у цифровому просторі.

Література:

1. Коваленко О. І. Штучний інтелект як інструмент протидії фінансовому шахрайству в електронній торгівлі. Економіка і управління. 2024. № 3 (104). С. 45–53.
2. Іващенко В. П., Хоменко Д. С. Цифрова трансформація та ризики електронної комерції: роль штучного інтелекту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Економіка. 2021. Вип. 39. С. 135–140.
3. Мельник Л. В., Петренко А. С. Методи машинного навчання у виявленні аномалій платіжних транзакцій в умовах Big Data. Інформаційні технології в економіці. 2023. Т. 4, № 1. С. 88–97.

4. Григоренко Р. М. Застосування нейронних мереж для прогнозування та запобігання шахрайству з банківськими картками. Кібербезпека: актуальні питання. 2022. № 4. С. 112–120.

5. Бойко О. В. Застосування методів штучного інтелекту для виявлення шахрайства в онлайн-платежах. Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. 2023. № 4. С. 112–118.

6. Abdallah A., Maarof M. A., Zainal A. Fraud detection system: A survey. Journal of Network and Computer Applications. 2016. Vol. 68. P. 90–113. DOI: 10.1016/j.jnca.2016.04.007.

Мрачковський О. М.

здобувач вищої освіти

Львівського державного університету

внутрішніх справ, м. Львів

Науковий керівник:

Кіржецький Ю. І.

к.екон.н., доцент

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОЦІНЮВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ІТ-ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ПРАВОПОРЯДКУ

Економічна ефективність упровадження інформаційних технологій є одним із ключових критеріїв успішності державних реформ і трансформацій у сфері правопорядку. У сучасному світі ІТ-рішення стають не лише інструментом автоматизації процесів, але й фактором зниження витрат, підвищення прозорості та ефективності роботи правоохоронних органів. Міжнародний досвід демонструє, що інвестиції у цифровізацію правоохоронних структур здатні приносити значний соціально-економічний ефект, сприяючи підвищенню рівня довіри громадян до держави.

Одним із важливих аспектів є методологія оцінювання економічної доцільності ІТ-проєктів. У країнах ЄС та США поширеною є практика використання показників ROI (Return on Investment), TCO (Total Cost of Ownership) та CBA (Cost-Benefit Analysis). Ці інструменти дозволяють враховувати не лише прямі витрати на розробку та впровадження систем, а й непрямі вигоди: зменшення часу обробки справ, зниження рівня корупційних ризиків, підвищення прозорості діяльності поліції та судових органів [1].

Наприклад, у США запровадження інтегрованих інформаційних систем у кримінальній юстиції дозволило скоротити витрати на адміністрування справ на 20%, а також зменшити навантаження на суди шляхом автоматизації документообігу. У Великій Британії впровадження системи Digital Case System забезпечило економію ресурсів завдяки переходу від паперових до електронних справ, що дало змогу заощадити мільйони фунтів стерлінгів щорічно [2].

Разом із тим, міжнародна практика доводить, що економічна ефективність ІТ-рішень не завжди може бути виміряна виключно у фінансових категоріях. У сфері правопорядку важливим є також соціальний ефект: підвищення рівня безпеки, довіри до правоохоронних органів, швидший доступ громадян до правосуддя. Тому у країнах Скандинавії використовують комбінований підхід, де враховуються як економічні показники, так і якісні індикатори соціального впливу [3].

Для України, яка активно впроваджує цифрові сервіси у сфері правопорядку, актуальним є вивчення міжнародного досвіду та адаптація найкращих практик. Йдеться про створення єдиних державних платформ для обміну інформацією між поліцією, судами та іншими органами правопорядку, а також про застосування методологій оцінювання, які дозволять не лише визначати економічну доцільність проєктів, але й прогнозувати їх довгостроковий вплив на суспільство.

Ефективність ІТ-рішень у сфері правопорядку значною мірою залежить від правильного управління проєктами. У багатьох країнах впроваджуються міжнародні стандарти управління, такі як PMBOK або PRINCE2, що дозволяють знизити ризики перевитрати ресурсів та підвищити ймовірність досягнення запланованих результатів. Наприклад, досвід Канади демонструє, що системний підхід до управління цифровими трансформаціями в поліції дозволяє зменшити час упровадження на 15–20% та забезпечити прозоре використання бюджетних коштів [4].

Не менш важливим є питання кібербезпеки. ІТ-рішення у сфері правопорядку часто оперують чутливою інформацією про громадян, тому будь-які витоки чи збої можуть мати серйозні наслідки. У Німеччині, наприклад, економічна ефективність оцінюється не лише через фінансові показники, але й через здатність систем забезпечувати високий рівень захисту персональних даних. Це пояснюється тим, що відновлення довіри після витоку інформації потребує значно більших витрат, ніж упередження загроз [5].

Варто враховувати і фактор міжнародної співпраці. Багато країн об'єднують зусилля для створення єдиних інформаційних платформ боротьби з транснаціональною злочинністю. Прикладом є система EUROPOL EIS (European Information System), яка дозволяє поліції різних країн обмінюватися даними в режимі реального часу. За оцінками європейських експертів, це скоротило витрати на дублювання розслідувань та підвищило ефективність боротьби з організованою злочинністю [6].

Крім того, міжнародна практика свідчить, що економічна ефективність ІТ-рішень тісно пов'язана з людським капіталом. Навіть найдорожчі та найсучасніші системи не принесуть результату без належного навчання персоналу. У Польщі під час цифровізації судової системи близько 30% бюджету було спрямовано на навчальні програми для працівників. Це дозволило мінімізувати ризик опору змінам і забезпечити стабільне функціонування нових платформ [3].

Отже, міжнародний досвід підтверджує, що економічна ефективність ІТ-рішень у сфері правопорядку полягає у балансі між витратами і досягнутим результатом. Використання сучасних методик оцінювання допомагає не лише обґрунтовувати фінансування, але й формувати стратегії сталого розвитку інформаційних систем. Для України ключовим завданням є забезпечення прозорості та об'єктивності цих оцінок, що стане запорукою успішної інтеграції до європейських стандартів у сфері правопорядку.

Література:

1. Boldt, M. (2017). *Evaluation of the efficiency and quality in structured crime reports* [Електронний ресурс]. arXiv. URL: <https://arXiv.org/abs/1709.03581> (дата звернення: 02.10.2025).
2. Budzier, A., & Flyvbjerg, B. (2013). *Overspend? Late? Failure? What the data say about IT project risk in the public sector* [Електронний ресурс]. arXiv. URL: <https://arxiv.org/abs/1304.4525> (дата звернення: 02.10.2025).
3. Europol. (б.д.). *Europol Information System (EIS)* [Електронний ресурс]. URL: <https://www.europol.europa.eu/how-we-work/services-support/information-exchange/europol-information-system> (дата звернення: 02.10.2025).
4. In de Braekt, R., Le-Khac, N.-A., Farina, J., Scanlon, M., & Kechadi, M.-T. (2017). *Increasing digital investigator availability through efficient workflow management and automation* [Електронний ресурс]. arXiv. URL: <https://arxiv.org/abs/1708.09053> (дата звернення: 02.10.2025).
5. Nucleus Research. (2024, груд. 20). *Cellebrite ROI case study: Nampa PD* [Електронний ресурс]. URL: <https://nucleusresearch.com/research/single/cellebrite-roi-case-study-nampa-pd/> (дата звернення: 02.10.2025).
6. U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services. (2002). *Law Enforcement Tech Guide* [Електронний ресурс]. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/GOVPUB-J36-PURL-LPS24677/pdf/GOVPUB-J36-PURL-LPS24677.pdf> (дата звернення: 02.10.2025).

Нагірна О. В.,

к.еон.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

та економічної безпеки

Львівського державного університету

внутрішніх справ, м. Львів

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ КІБЕРБЕЗПЕКИ ЧЕРЕЗ ТРЕНІНГИ ПРОФЕСІЙНОГО Й ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ

В епоху стрімкої цифровізації суспільства проблема забезпечення кібербезпеки стає однією з ключових у різних сферах людської діяльності.

Віртуальний простір перетворився на багатовимірне середовище, де поряд із можливостями для комунікації, навчання й професійного розвитку виникають численні ризики та загрози для користувачів, установ і держави. Динамічне зростання цифрових сервісів, обсягу інформаційних потоків та форм онлайн-взаємодії актуалізує потребу у свідомому ставленні до безпеки даних і формуванні культури кібербезпеки як важливої складової цифрової грамотності сучасної особистості. Така культура передбачає не лише володіння технічними знаннями та навичками, а й розвиток ціннісних орієнтирів, відповідального ставлення та безпечних моделей поведінки у цифровому середовищі.

Вироблення культури кібербезпеки неможливе без цілеспрямованого формування критичного мислення, етичних норм і внутрішньої відповідальності за власні дії в інформаційному просторі. У цьому контексті тренінгові програми професійного й особистісного розвитку виступають дієвим засобом підвищення обізнаності користувачів і вдосконалення їхньої цифрової компетентності. Такі навчальні форми поєднують теоретичний аналіз з практичними вправами, стимулюють формування свідомої поведінки у мережі та сприяють розвитку цілісної цифрової культури суспільства.

Останнім часом дедалі частіше в центрі уваги дослідників опиняється людина як ключовий елемент і активний учасник сучасного «мережевого суспільства». У цьому контексті для всіх залучених до освітнього процесу осіб визначальним стає володіння базовими складовими культури кібербезпеки. До них, зокрема, належать: сформоване критичне мислення; уміння раціонально, безпечно й відповідально користуватися Інтернетом; обізнаність із принципами та прийомами соціальної інженерії; підготовленість до впливу чинників кіберсередовища; практичні навички з моделювання кіберзагроз у контрольованих умовах (навчальних або корпоративних системах); а також здатність зберігати психологічну та поведінкову стійкість під час можливих кіберінцидентів [2].

Одним із ключових напрямів удосконалення системи підготовки фахівців у галузі кібербезпеки за умов державно-приватного партнерства є створення ефективних організаційних та освітніх механізмів розвитку людського потенціалу. Зокрема, доцільним є формування у структурах основних суб'єктів національної системи кібербезпеки спеціалізованих підрозділів або секторів, що координуватимуть роботу, пов'язану з навчанням, професійним зростанням та підвищенням кваліфікації персоналу у сфері цифрової безпеки. Крім того, важливо розробити й упровадити дієвий механізм організації регулярної атестації та переатестації фахівців, які відповідають за безпеку об'єктів критичної інфраструктури, а також системно визначати потреби у підвищенні їхньої компетентності. Не менш значущим напрямом є залучення представників державного сектору, бізнесу й громадськості до постійного обміну досвідом через проведення конференцій, семінарів, форумів, круглих столів і тренінгів із питань інформаційної та кібербезпеки. Такі заходи варто організовувати на базі регіональних центрів

підвищення кваліфікації з інформаційних технологій, що забезпечить доступність і територіальну збалансованість підготовки кадрів [1].

Вагому роль у вдосконаленні системи професійної підготовки фахівців у сфері кібербезпеки відіграють тренінги, що надають навчання прикладного характеру та сприяють розвитку стабільних компетентностей і моделей поведінки. На відміну від традиційних форм підвищення кваліфікації, тренінги зорієнтовані на практичну взаємодію учасників, опрацювання реальних ситуацій і симуляцію кіберінцидентів, що дає змогу відпрацьовувати ефективні стратегії реагування у максимально наближених до реальності умовах. Такий формат навчання не лише підвищує рівень технічної обізнаності, а й стимулює розвиток аналітичного мислення, командної роботи та відповідального ставлення до інформаційної безпеки.

Систематичне проведення тренінгів для працівників державних інституцій, бізнесових структур і освітніх закладів створює платформу для обміну знаннями та взаємного професійного збагачення. Такі навчальні заходи сприяють консолідації підходів до кіберзахисту, поширенню культури безпечного використання цифрових технологій і підвищенню рівня готовності суспільства до протидії кіберзагрозам. Результативність тренінгових програм значно посилюється завдяки партнерству між освітнім середовищем, державними органами та ІТ-сектором, що забезпечує практичну спрямованість і комплексність підготовки. У підсумку формуються не лише професійні компетентності, а й цілісна культура кібербезпеки, заснована на свідомості, відповідальності та готовності діяти в умовах інформаційних ризиків.

Література:

1. Арсенович Л. Удосконалення механізмів формування системи підготовки кадрів у сфері кібербезпеки в умовах державно-приватної взаємодії. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1(11). С.6-27.
2. Буров О.Ю. Культура кібербезпеки як складник цифрової компетентності. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718699/1/Буров.pdf>.

Наконечна Н. В.
к.еко.н., доцент,
доцент кафедри безпеки
інформаційних технологій
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів

ВПЛИВ КВАНТОВОЇ КРИПТОГРАФІЇ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ

Сучасна економіка дедалі більше залежить від цифрових технологій, обміну даними та кіберінфраструктури. Водночас розвиток квантових

обчислень створює як нові можливості, так і серйозні загрози. Потужні квантові комп'ютери здатні розшифровувати класичні алгоритми шифрування (RSA, ECC), що ставить під ризик фінансові транзакції, електронні договори й системи державного управління. У цьому контексті квантова криптографія (Quantum Key Distribution – QKD) стає ключовою складовою формування нової архітектури економічної безпеки, заснованої на принципах фізичної, а не математичної, захищеності інформації.

Квантова криптографія базується на законах квантової механіки, зокрема на принципі невизначеності та неможливості клонування квантових станів. Це означає, що будь-яка спроба перехоплення квантового ключа одразу виявляється. На відміну від традиційних методів шифрування, стійкість яких ґрунтується на складності математичних операцій, квантовий захист забезпечується фізичними властивостями світла. Таким чином, безпека інформаційного обміну не залежить від обчислювальної потужності злоумисника [1].

Квантова криптографія має потенціал радикально змінити підходи до забезпечення фінансової, енергетичної та корпоративної безпеки. Для держави її впровадження означає підвищення стійкості критичної інфраструктури до кібератак, захист банківських даних, міждержавних комунікацій і стратегічних інформаційних ресурсів. Для бізнесу — це можливість мінімізувати економічні втрати, пов'язані з витоком комерційної інформації, шахрайством у платіжних системах і підrobкою електронних документів [2]. З економічної точки зору, впровадження квантових мереж вимагає значних початкових інвестицій, проте їхній ефект проявляється у довгостроковій перспективі через зниження витрат на ліквідацію наслідків кібератак та підвищення довіри до цифрових сервісів.

За оцінками міжнародних аналітичних центрів, ринок квантових комунікацій до 2030 року може перевищити 10 млрд доларів США, що свідчить про глобальний тренд переходу до нових стандартів інформаційної безпеки [3]. Для України перспективним напрямом є створення національної квантової мережі безпечного зв'язку, здатної забезпечити захист державних та фінансових структур. Також важливим завданням стає підготовка фахівців, які володітимуть компетенціями у сфері квантових технологій, криптографії та економічного аналізу ризиків [4].

Таким чином, квантова криптографія поступово перетворюється з експериментальної технології на реальний інструмент формування економічної стійкості держави та бізнесу. Вона не лише підвищує рівень захисту даних, але й формує нові конкурентні переваги для компаній, що першими адаптуються до вимог постквантової епохи. У майбутньому, саме квантова безпека стане базовим елементом економічної стабільності, фінансової довіри та інвестиційної привабливості країни.

Література:

1. Палій, О. В. Стратегічні основи національної безпеки України / О. В. Палій. К.: Наукова думка, 2019. 200 с.
2. Квантова криптографія: майбутнє безпеки. URL: <https://cyber.set.com.ua/beginners/cryptography/quantum-cryptography/>
3. Технологічний переворот в США та його значення для України: стратегічні програми для глобального домінування. URL: <https://www.ar25.org/article/tehnologichnyy-perevorot-v-ssha-ta-yogo-znachennya-dlya-ukrayiny-strategichni-programy-dlya>
4. Наконечна Н. В. Ризики та інструменти захисту кібербезпеки підприємств: навчальний посібник / Н. В. Наконечна. Львів: Растр-7, 2025. 236 с.

Нацяк В. А.
здобувачка вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Кіржецький Ю. І.
к.еон.н., доцент

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В ОЦІНЦІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Фінансовий аналіз є ключовим інструментом оцінки інвестиційних проєктів, оскільки дозволяє підприємству визначити рівень прибутковості та потенційні ризики вкладень. Застосування фінансового аналізу допомагає прогнозувати грошові потоки, оцінювати рентабельність проєктів і формувати обґрунтовані управлінські рішення, що підвищує ефективність інвестиційної діяльності [1]. Прогнозування грошових потоків є однією з основних задач фінансового аналізу. Воно дозволяє оцінити окупність проєкту та визначити внутрішню норму рентабельності інвестицій. Правильне планування потоків капіталу зменшує ризики неплатоспроможності та забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах ринкової економіки.

Фінансовий аналіз допомагає приймати стратегічні рішення, порівнюючи кілька альтернативних проєктів. Враховуються такі фактори, як вартість залученого капіталу, очікуваний прибуток та ризики, що дозволяє керівництву обрати найефективніший варіант розвитку бізнесу. Особливе значення мають показники Чиста приведена вартість (NPV) та Внутрішня норма прибутковості (IRR). Вони враховують часову вартість грошей і дозволяють визначити доцільність реалізації інвестиційного проєкту. Високий рівень цих показників свідчить про фінансову привабливість проєкту та його потенційну вигоду для інвесторів. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства дає змогу передбачити здатність компанії виконувати свої

зобов'язання. Високий рівень ліквідності знижує фінансові ризики та підвищує довіру інвесторів до підприємства, особливо під час реалізації великих інвестиційних проєктів [2]

Фінансовий аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція, коливання валютного курсу чи зміни податкового законодавства. Це забезпечує більш точне прогнозування прибутковості та дозволяє розробити механізми захисту від негативного впливу економічних змін. Регулярне застосування фінансового аналізу сприяє зниженню інвестиційних ризиків, оскільки дозволяє виявити слабкі місця проєкту ще на етапі його планування. Це дає можливість розробляти превентивні заходи та підвищує шанси на успішну реалізацію проєкту [3]. Аналіз рентабельності капіталовкладень дозволяє визначити доцільність витрат і оцінити очікуваний прибуток. Проєкти з рентабельністю, що перевищує середньоринкову норму, вважаються більш привабливими для інвесторів і підприємства [4].

Використання дисконтованого грошового потоку є важливим для оцінки ефективності проєкту. Метод враховує часову вартість грошей, дозволяє точніше оцінити фінансові результати та уникнути помилкових рішень. Фінансовий аналіз формує підґрунтя для висновків щодо перспективності проєкту та його відповідності стратегічним цілям підприємства. Завдяки цьому керівництво може визначити пріоритети в розподілі ресурсів та забезпечити стійкий розвиток бізнесу. Використання сучасних методів фінансового аналізу, таких як сценарний, факторний і ризик-аналіз, забезпечує комплексний підхід до оцінки інвестиційної діяльності. Це робить процес управління інвестиціями більш гнучким і надійним, дозволяє передбачити різні варіанти розвитку подій.

Результати фінансового аналізу є основою для підготовки бізнес-планів і подальшої стратегічної політики підприємства. Вони допомагають визначати напрями інвестиційної діяльності та встановлювати пріоритети в ефективному використанні ресурсів. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити вплив різних сценаріїв розвитку економіки на інвестиційний проєкт. Завдяки сценарному аналізу підприємство може передбачити можливі фінансові результати при зміні ключових факторів, таких як ріст цін, зміна попиту на продукцію або коливання валютного курсу. Аналіз чутливості фінансових показників дозволяє визначити, які фактори найбільше впливають на прибутковість проєкту. Це дає можливість керівництву вчасно реагувати на зміни і приймати превентивні рішення щодо управління ресурсами та фінансами. Оцінка фінансових ризиків включає розгляд потенційних збитків, які можуть виникнути внаслідок невиконання планових показників. Використання ймовірнісних моделей та симуляцій дозволяє підприємству підготуватися до різних несприятливих ситуацій та мінімізувати втрати. Комплексний фінансовий аналіз передбачає врахування не лише економічних показників, а й нефінансових аспектів проєкту, таких як репутаційні ризики, соціальний вплив та екологічні фактори. Це забезпечує більш повну оцінку ефективності інвестицій та допомагає приймати збалансовані управлінські рішення [5].

Фінансовий аналіз є основою для розробки внутрішніх стандартів оцінки інвестиційних проєктів у компанії. Завдяки чітко визначеним критеріям оцінки підприємство може порівнювати різні проєкти та обирати ті, що відповідають стратегічним цілям і фінансовим можливостям. Впровадження сучасних інформаційних систем для фінансового аналізу дозволяє автоматизувати розрахунки, оперативно формувати звіти та аналізувати великі масиви даних. Це підвищує точність прогнозів і зменшує ймовірність людської помилки при прийнятті інвестиційних рішень. Фінансовий аналіз підтримує процес планування та контролю за виконанням інвестиційних проєктів. Регулярний моніторинг фінансових показників дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану і коригувати стратегію реалізації проєкту, що підвищує ймовірність його успіху. Використання фінансового аналізу у поєднанні з експертними оцінками та практичним досвідом менеджменту дозволяє не лише оцінити минулі результати, а й передбачити майбутні тенденції, що сприяє більш ефективному управлінню інвестиціями та ресурсами підприємства.

Література:

1. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.
2. Financial analysis: Definition, importance, types, and examples / Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-analysis.asp> (дата звернення: 02.10.2025).
3. Net Present Value vs. Internal Rate of Return / Corporate Finance Institute. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/npv-vs-irr/> (дата звернення: 02.10.2025).
4. Investment decisions in a high-inflation environment / European Investment Bank. – [S. l.], 2024. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240244_economics_working_paper_2024_03_en.pdf (дата звернення: 02.10.2025).
5. Capital budgeting techniques: NPV, IRR, and more: A Comprehensive Guide / Financial Modeling Prep. – [S. l.], 2024. URL: <https://site.financialmodelingprep.com/education/other/Capital-Budgeting-Techniques-NPV-IRR-and-More--A-Comprehensive-Guide> (дата звернення: 02.10.2025).
6. Risk analysis techniques: Sensitivity, scenario, Monte Carlo & more / Plutus Education. [S. l.], 2025. URL: <https://plutuseducation.com/blog/risk-analysis-techniques/> (дата звернення: 02.10.2025).

Нестеренко В. Ю.,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Центральноукраїнського національного технічного
університету, м. Кропивницький

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Поширення глобалізаційних й цифровізаційних процесів має суттєвий вплив на усіх учасників ринку праці. Роботодавці, для підтримання темпів автоматизацій й роботизації, систематично переглядають вимоги до претендентів на робочі місця із обов'язковістю як мінімум базового рівня цифрової грамотності, а також спроможністю систематичного оволодіння новими знаннями та покращення особистого кваліфікаційного рівня. Наймані працівники характеризуються високою мобільністю з відповідними вимогами до робочих місць, графіку робочого дня, змісту професійної діяльності, системи мотивації, яка не може обмежуватися стандартним соціальним пакетом, системи розвитку індивідуального людського капіталу за рахунок відповідних інвестиційних програм підприємства тощо. В сукупності усе перелічене виступає драйвером для трансформації ринку праці, в тому числі й розширення його цифрового сегменту. В Україні, починаючи з лютого 2022 року, вказані процеси реалізуються, але в дещо видозміненій формі через повномасштабну військову агресію РФ. Зважаючи на визначальний вплив людських ресурсів на функціонування й розвиток кожного підприємства, то значна кількість біженців й внутрішньо переміщених осіб з одночасною критично високою смертністю й поширенням психологічних розладів у представників усіх вікових груп та в подальшою масштабністю трудової міграції загалом максимально актуалізує необхідність перегляду методичних засад кадрового забезпечення.

У нашому розумінні кадрове забезпечення являє собою систему функцій, принципів, методів, засобів та інструментів для виконання заходів стосовно взаємодії з претендентами на робочі місця, фактичними та колишніми працівниками з метою формування, використання та розвитку кадрового потенціалу у відповідності до зрушень в середовищі функціонування та цілями економічного розвитку підприємства.

Для обґрунтування авторської позиції деталізуємо актуальну проблематику кадрового забезпечення українських підприємств. Першочергово приділимо увагу динаміці кількості зайнятих працівників в промисловості загалом і на підприємствах переробної промисловості зокрема (рис. 1).

Упродовж 2010-2024 року відбулося скорочення кількості зайнятих працівників в промисловості на 51,58%, тобто більш як у двічі. Для порівняння, кількість підприємств також зменшилася у вказаних часовому

проміжку, але лише на 15,35%. Аналогічні тенденції прослідковуються й щодо вказаних параметрів стосовно підприємств переробної промисловості, що створює необхідну підставу для твердження про суттєву втрату кадрового потенціалу, зокрема й через обмежену гнучкість кадрового забезпечення, яке не було здатне оперативно реагування на зміну впливу факторів зовнішнього середовища та внутрішніх кадрових запитів через трансформацію господарської діяльності.

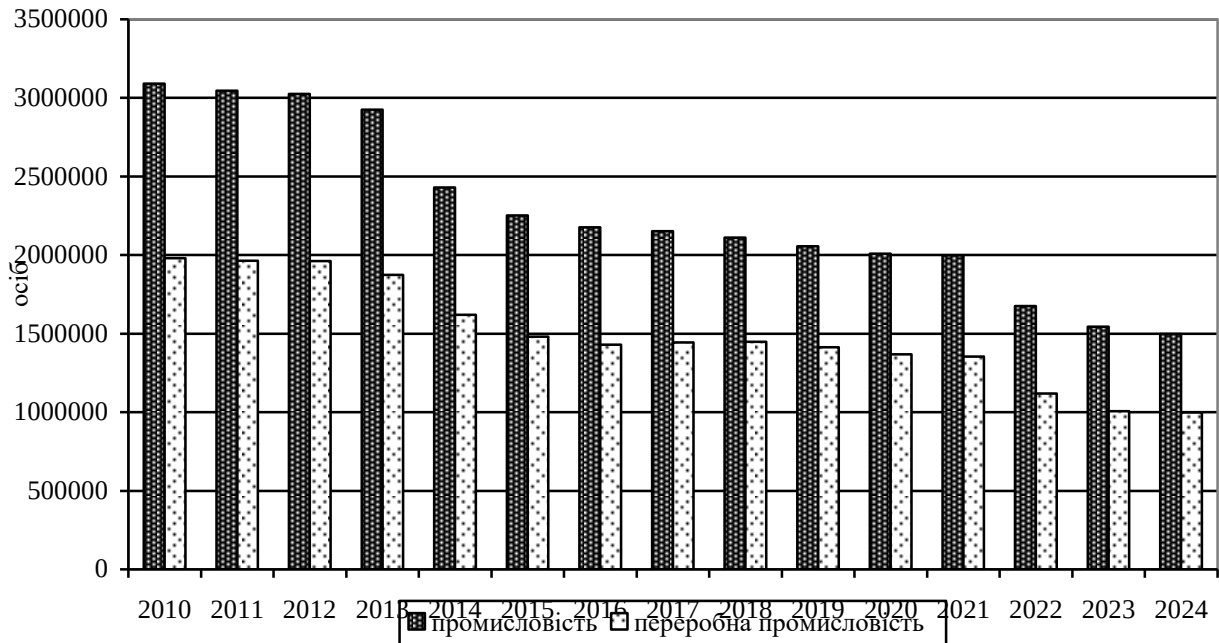


Рис. 1. Динаміка кількості діючих підприємств, сформовано на основі [1]

Представлені дані також послугують підґрунтям для визнання хибними твердження, що основною причиною кадрових втрат для українських підприємств є війна. Вважаємо за необхідне погодитися із позицією Н. Янченко і А. Харлан, які ще у 2017 році відзначали, що «...одним із головних стримуючих факторів зростання конкурентоспроможності промислових підприємств виступає брак робітничих кадрів та технічних спеціалістів, які б відповідали якісним характеристикам і потребам виробництва» [2, с. 126]. Безперечно, що війна спровокувала дисбаланс ринку праці із обмеженою пропозицією робочої сили, але негативні тенденції вказують, що ця загроза стала скоріше каталізатором для сукупності факторів, які заклали основу кадрової кризи раніше. Відтак наша позиція передбачає виокремлення ряду актуальних на сьогодні проблем, вирішення яких має бути визнаним пріоритетом в ході формування кадрового забезпечення промислових підприємств:

- висока плинність кадрів;
- обмежена пропозиція на ринку праці вузькоспеціалізованих та висококваліфікованих працівників;
- безпечні умови для трудової діяльності;
- невідповідність рівня претендентів на робочі місця кваліфікаційним вимогам, зокрема стосовно цифрових компетенцій;

- відмінність в оплаті праці в промисловості та в інших секторах національної економіки й за межами країни;
- обмежене інвестування розвитку людського капіталу на корпоративному рівні;
- застаріла техніка взаємодії з найманим працівником починаю з етапу пошуку претендентів на робочі місця і завершуючи звільненням.

Сформований перелік проблем не може бути остаточним. Він загалом характеризує ту обставину, що за суттєвої зміни ситуації, причиною чого сьогодні є війна, а в 2019-2021 рр. – пандемія, кадрове забезпечення повинно бути трансформованим, тобто осучасненим для підтримання необхідного рівня ефективності. Зазначене пропонується реалізувати шляхом запровадження окремих заходів, які актуальні в умовах діючого військового стану. Так, зростаючий рівень «кадрового» голоду на промислових підприємствах може бути частково обмежений за рахунок найму тимчасових працівників для виконання окремого проекту із запровадженням гнучкого графіку роботи та більш привабливих умов праці. Групи тимчасових працівників доцільно формувати з числа пенсіонерів та студентів. Перші обмежені в можливості підтримувати інтенсивний темп роботи на рівні із постійними працівниками, але зацікавлені в отриманні додаткового доходу, раціонально ставлять до матеріально-технічної бази та зберігають навички якісного виконання завдань. Студенти відгукуються на пропозицію додаткового заробітку для збільшення автономності від батьків, зацікавлені в набутті практичних вмінь, але початково потребують кваліфікованого наставництва, максимально мобільні через зацікавленість у постійному зростанні винагороди за працю. Встановлені фрагментарні особливості покликані обґрунтувати необхідність уточнення методичних засад кадрового забезпечення стосовно окремих груп працівників. Аналогічне актуальне щодо ветеранів, чисельність яких у 2025 році досягла 1,2 млн осіб, але на момент завершення військових дій може скласти не менше 4,5-5 млн. Із врахуванням того, що на початок 2022 року в Україні нараховувалося 16,7 млн економічно активного населення, то зроблений прогноз уже вимагає внесення змін в кадрове забезпечення. Прийом на роботу ветеранів вимагає як організації відповідних робочих місць, оскільки значна частина з них мають інвалідність, так й ретельну роботу з формування корпоративної культури. Тобто, не лише сприяти адаптації ветеранів до цивільного життя, але перш за все працювати з персоналом в питаннях толерантного ставлення з метою зменшення ризику виникнення конфліктів.

Обов'язковим заходом повинно стати покращення рівня безпеки в частині облаштування сховищ від ракетних ударів, створення запасів їжі та ліків та обов'язкового надання психологічної допомоги.

Література:

1. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 17.09.2025)

2. Янченко Н. В., Харлан А. В. Шляхи подолання дефіциту робітничих кадрів і промислових спеціалістів. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 125–120.

Новосад Ю. Б.,
здобувач вищої освіти групи МН-21
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Пушак Я. Я.,
д.екон.н., професор
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сьогодні Україна перебуває у стані війни, спричиненої повномасштабним вторгненням російської федерації. Військові дії істотно ускладнюють діяльність суб'єктів господарювання, а в багатьох випадках – роблять її неможливою. Це призводить до негативних наслідків для ринку праці та сфери зайнятості, що проявляється у зниженні рівня працевлаштованості населення та зростанні безробіття. Разом із тим національна економіка здатна витримати кризові явища, викликані війною, та досить швидко відновитися після її завершення, якщо підприємства збережуть виробничі зв'язки та уникнуть масових скорочень працівників. Тому, важливо не чекати завершення бойових дій, а вже зараз визначати шляхи вдосконалення сфери зайнятості. Це сприятиме не лише оперативному відновленню соціально-трудових відносин у післявоєнний період, але й стане запобіжником появи хронічного безробіття, що, у свою чергу, забезпечить належний рівень національної безпеки держави.

Національна безпека розуміється як стан захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства та держави, що гарантує стабільний розвиток країни. До її складових належать і конституційні права громадян, серед яких право на працю займає ключове місце. У випадках, коли особа з об'єктивних причин позбавлена можливості працевлаштування, вона фактично стає соціально незахищеною [1, с. 31]. Відомо, що зайнятість є одним із головних показників рівня добробуту суспільства та розвитку територій, відіграючи важливу роль як для кожного громадянина, так і для держави загалом. Досвід зарубіжних країн демонструє, що суспільні потрясіння – війна, зупинка діяльності підприємств на окремих територіях, масові переміщення населення, зростання міграції, поширення корупції та тіньової зайнятості – негативно впливають як на продуктивність на ринку праці, так і на економічне зростання

країни загалом. У результаті подібні деструктивні процеси посилюють соціальну напругу в суспільстві.

Відповідно до Закону України «Про зайнятість» від 5 липня 2012 року № 5067-VI, під зайнятістю розуміють незаборонену законом діяльність осіб, що забезпечує задоволення їхніх особистих і суспільних потреб та приносить дохід (заробітну плату) у грошовій чи іншій формі. Також до цього поняття належить праця членів однієї сім'ї, які здійснюють господарську діяльність чи працюють у суб'єктах господарювання, заснованих на сімейній власності, навіть у разі безоплатної участі [2].

Політика зайнятості та охорони праці становить один із ключових напрямів соціальної політики держави. Вона охоплює регулювання ринку праці й забезпечення продуктивної зайнятості населення, організацію та нормування трудових процесів, створення безпечних і належних умов праці, страхування на випадок безробіття, хвороби чи каліцтва, а також врегулювання виробничих спорів і трудових конфліктів [3, с. 177]. У період ринкової трансформації державна політика зайнятості передбачає посилення ролі держави у регулюванні ринку праці. Головними її завданнями виступають: забезпечення ефективного використання економічного потенціалу регіонів, балансування попиту й пропозиції робочої сили, досягнення максимальної зайнятості, узгодження трудових відносин, гарантування прав і свобод людини, а також соціальний захист населення [4, с. 153].

За оцінками Міжнародної організації праці, внаслідок активної фази війни в Україні втрачено близько 30% робочих місць, що становить приблизно 4,8 мільйона. За умови негайного припинення бойових дій економіка могла б відновити до 3,4 мільйона робочих місць, зменшивши загальні втрати до 8,9%. Водночас подальша ескалація воєнних дій здатна збільшити масштаби безробіття до 7 мільйонів осіб, або 43,5% від загальної кількості зайнятих. Уряд України намагається мінімізувати наслідки цих втрат шляхом підтримки працездатності системи соціального захисту та забезпечення виплат, зокрема внутрішньо переміщеним особам, із застосуванням цифрових технологій [5].

В умовах війни ринок праці зазнав істотних трансформацій, які вимагали швидкої адаптації до нових обставин. Він став гнучкішим і більш пластичним, однак нині спостерігається високий рівень безробіття, гостра потреба у фахівцях робітничих професій і необхідність оперативної заміни кадрів. Саме тому вже зараз варто розробляти стратегії післявоєнного відновлення економіки, створювати умови для повернення працівників та утримання їх на робочих місцях, враховуючи конкуренцію з країнами Європейського Союзу, які пропонують вищий рівень заробітної плати та кращі умови праці. Адже людський капітал є визначальним ресурсом економічного розвитку, а кваліфіковані кадри – фундаментом майбутньої відбудови держави [6].

Основними чинниками зростання безробіття виступають скорочення діяльності підприємств, їх закриття або знищення виробничих потужностей внаслідок ракетних атак рф. За даними Європейської бізнес-асоціації (ЕБА), 83% компаній зазнали падіння бізнесу. Станом на січень 2023 р. робота

підприємств характеризувалася такими показниками: повноцінно функціонують – 54%, працюють з обмеженнями – 46%, скоротили географію діяльності – 44%, здійснюють роботу онлайн – 14%, закрили частину офісів чи торговельних точок – 23% [5].

Станом на 1 січня 2024 року у Державній службі зайнятості (ДСЗ) було зареєстровано 96,1 тис. безробітних, серед яких понад 40% мали вищу освіту, тоді як кількість наявних вакансій становила 40,2 тис. одиниць. На початок 2025 року їхня чисельність зросла до приблизно 100 тис. осіб. Протягом 2023 року статус безробітного мали 483,2 тис. громадян, що суттєво менше порівняно з 2022 роком (867,6 тис.). Із них у 2023 р. було працевлаштовано 160,1 тис. осіб, а професійне навчання пройшли 32,9 тис., тоді як у 2022 р. ці показники становили відповідно 248,8 тис. і 46,6 тис. осіб [7]. Така динаміка засвідчує необхідність активного державного втручання у сферу зайнятості.

Таким чином військова агресія проти України зумовила низку негативних наслідків, що суттєво позначились на вітчизняному ринку праці, серед яких ключовими є втрати робочих місць, зниження економічної активності, зростання рівня безробіття. У подальшому необхідно сформувати та реалізувати комплекс дієвих механізмів, спрямованих на удосконалення функціонування вітчизняного ринку праці, оскільки він є одним з ключових елементів для забезпечення національної безпеки.

Література:

1. Серьогіна Н. О. Забезпечення продуктивної зайнятості в контексті національної безпеки: теоретико-методологічний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2020. № 3. С. 30–37.
2. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 03.10.2025)
3. Медяник В. А. Сучасні напрями державної соціальної політики України: питання адміністративно-правового забезпечення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 7. С. 176–178.
4. Шостак С. В. Особливості державного регулювання зайнятості населення. *Держава та регіони*. 2012. № 1 (37). С. 152–55.
5. Аналітична записка МОП. Вплив кризи в Україні на сферу праці: попередні оцінки. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2022-05/UKR_Brief%20note_11May-2022.pdf (дата звернення: 03.10.2025)
6. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1462/1407> (дата звернення: 03.10.2025)
7. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-ryнку-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> (дата звернення: 03.10.2025).

Огірко О. І.,
*к. техн.н., доцент,
професор кафедри інформаційних технологій
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

Галайко Н. В.,
*старший викладач кафедри інформаційних технологій
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНИХ ТА АНАЛІТИЧНИХ МЕТОДІВ В OSINT-ДОСЛІДЖЕННЯХ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ КІБЕРЗЛОЧИНАМ У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах цифровізації економіки спостерігається стрімке зростання рівня кіберзагроз, пов'язаних із фінансовими операціями, електронною комерцією, торгівлею персональними даними, шахрайством у мережі та порушеннями інформаційної безпеки підприємств. Активне впровадження цифрових технологій, електронного документообігу та онлайн-платежів створює нові можливості для розвитку економіки, але водночас формує широке поле для кіберзлочинної діяльності.

Одним із найбільш ефективних інструментів протидії таким загрозам є технології OSINT (Open Source Intelligence) – розвідка на основі відкритих джерел інформації, що забезпечує моніторинг і аналіз цифрових слідів, публікацій у медіа, соціальних мережах, базах даних і відкритих реєстрах. Використання OSINT дає змогу своєчасно виявляти потенційно небезпечні інформаційні активності, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані рішення у сфері кібербезпеки.

Ефективність OSINT – досліджень значною мірою визначається здатністю здійснювати системний математичний аналіз великих обсягів даних, що надходять із різних джерел. Це потребує застосування методів вищої математики, статистики та аналітичного моделювання, які дають змогу виявляти скриті закономірності, оцінювати кореляції між подіями, моделювати поведінку кіберзагроз та здійснювати прогнозування на основі кількісних показників.

Математичні методи забезпечують наукове підґрунтя для обробки, інтерпретації та прогнозування даних, отриманих із відкритих джерел. Їх використання дозволяє перейти від інтуїтивного оцінювання інформації до формалізованого кількісного аналізу, що є важливим етапом побудови аналітичних моделей кібербезпеки.

Важливу роль у процесі аналітичної обробки даних відіграє **кореляційний аналіз**, який визначає силу та напрямок взаємозв'язку між змінними. Для цього застосовується **коефіцієнт кореляції Пірсона**, що дозволяє кількісно оцінити ступінь лінійної залежності між показниками.

Для **регресійного аналізу**, який дає змогу моделювати вплив незалежних факторів на рівень кіберзагроз, використовується рівняння лінійної регресії. Отримана модель дозволяє прогнозувати динаміку кіберінцидентів залежно від зміни економічних параметрів.

З метою **виявлення структур та закономірностей** у великих наборах даних застосовується **кластерний аналіз**, зокрема метод k – середніх, що забезпечує групування об'єктів за схожими характеристиками.

Особливе місце займають **байєсівські методи**, що використовуються для оцінювання ризиків за умов неповної чи невизначеної інформації. Вони дають можливість оновлювати оцінку ризику в режимі реального часу на основі надходження нових даних, підвищуючи точність аналітичних прогнозів.

Математичні методи аналізу OSINT-даних, спрямовані на запобігання кіберзлочинам у сфері економіки, систематизовано та представлено в **таблиці 1**, що дає змогу наочно продемонструвати особливості їх застосування та ефективність у практичних дослідженнях.

Таблиця 1

<i>Метод</i>	<i>Математична модель</i>	<i>Прикладне значення</i>
Кореляційний аналіз (коефіцієнт кореляції Пірсона)	$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}},$ де x_i - показники економічної активності (наприклад, обсяг онлайн-транзакцій), y_i - кількість зафіксованих кіберінцидентів, $\bar{x}, \bar{y}$ - середні значення відповідних змінних.	Дає можливість оцінити силу та напрям статистичного зв'язку між двома змінними - наприклад, між показниками економічної активності суб'єктів господарювання та частотою кіберінцидентів, зафіксованих у відкритих джерелах. Дозволяє виявити приховані закономірності в OSINT-даних і сформулювати первинні аналітичні гіпотези.
Регресійний аналіз (рівняння лінійної регресії)	$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$	Використовується для побудови прогнозів рівня кіберризiku на основі кількох факторів - інтенсивності інформаційних потоків,

		обсягів фінансових операцій, кількості підозрілих транзакцій тощо. Дає змогу кількісно описати вплив кожного чинника на загальний рівень загрози.
Байєсівський метод (формула Байєса)	$P(A B) = \frac{P(B A) \cdot P(A)}{P(B)},$ де $P(A B)$ - ймовірність того, що подія A (кіберзагроза) відбудеться за умови спостереження B (аналітичного сигналу), $P(B A)$ - ймовірність отримати сигнал при наявності загрози, $P(A)$ - апіорна ймовірність загрози.	Використовується для побудови динамічних моделей ризику, дає можливість оперативно враховувати нові дані та адаптувати стратегії реагування на кіберінциденти.
Метод k – середніх	$J = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} x_i^{(j)} - c_j ^2$	Використовується для автоматичного групування об'єктів (акаунтів, фінансових операцій, інформаційних ресурсів) за схожими характеристиками. Дає змогу виділяти групи потенційно підозрілих активностей або виявляти аномальні закономірності в економічних даних.

Застосування математичних моделей у поєднанні з OSINT-дослідженнями сприяє:

- автоматизації процесів моніторингу економічних ризиків;
- виявленню підозрілих транзакцій та шахрайських схем;
- удосконаленню аналітичних модулів правоохоронних систем;
- формуванню науково обґрунтованих механізмів кіберзахисту.

Використання статистичних і аналітичних методів вищої математики в OSINT-дослідженнях створює новий рівень кіберекономічної безпеки. Математичне моделювання дозволяє не лише виявляти закономірності в інформаційних потоках, а й прогнозувати розвиток кіберзагроз, що є ключовим чинником ефективної діяльності правоохоронних органів у цифрову епоху.

Література:

1. Підхомний О., Ревак І. Принципи кібернетики в управлінні OSINT-дослідженнями у системі правоохоронної діяльності у сфері міжнародних торговельних та фінансових операцій // *Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Форум молодих економістів-кібернетиків: моделювання економіки - проблеми, тенденції, досвід»* (Львів, листопад 2024 р.) Львів, 2024.
2. Огірко О. І., Галайко Н. В. Вища математика. Частина 1: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2025. 370 с.
3. Огірко О. І., Галайко Н. В. Теорія ймовірностей та математична статистика: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 292 с.

Одерій Н. О.,
здобувач вищої освіти
навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець – Подільський
Науковий керівник:
Мальцев В. В.,
викладач кафедри протидії кіберзлочинності
навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець – Подільський

NIS2 ТА ENISA. ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ КІБЕРБЕЗПЕКИ У СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасна цифрова економіка тісно пов'язана з кібербезпекою, адже стійкість мереж та інформаційних систем визначає надійність електронних послуг та довіру користувачів. Останніми роками спостерігається зростання кібератак, у тому числі підтриманих державами – наприклад, війна РФ проти України суттєво вплинула на ландшафт кіберзагроз, спровокувавши появу нових хактивістських угруповань. Кібератаки здатні порушити роботу критичних сервісів, нанести економічні збитки і підірвати довіру до цифрових рішень. Відтак кібербезпека постала ключовою умовою сталого розвитку

цифрової економіки, а на рівні ЄС формується єдиний підхід до стандартів захисту для підвищення стійкості цифрового простору.

Метою дослідження є проаналізувати основні європейські технічні стандарти та підходи у сфері кібербезпеки цифрової економіки та визначити перспективи їх впровадження в Україні. Зокрема, робота фокусується на вимогах та рекомендаціях нових директив та регламентів ЄС, діяльності ENISA, технічних вимог до інфраструктури та стандартів сертифікації, а також на практичних кроках для адаптації цих інструментів в українських реаліях.

Директива NIS2 (ЄС) 2022/2555 - це головний норматив ЄС з кібербезпеки, який вступив в силу 18 жовтня 2024 року, замінивши попередню директиву NIS 2016 року [1]. NIS2 значно розширює сферу застосування, охоплюючи 18 критичних секторів – від енергетики та транспорту до цифрової інфраструктури та платформ соцмереж. Директива встановлює мінімальний набір заходів кібербезпеки для операторів критичної інфраструктури та важливих послуг, зобов'язує їх впроваджувати ризик-орієнтовані технічні та організаційні засоби захисту та звітувати про значні кіберінциденти. Зокрема, стаття 21 NIS2 визначає перелік обов'язкових заходів управління кіберризиками: проведення регулярної оцінки ризиків, реалізація політик безпеки, шифрування даних, впровадження багаторівневої автентифікації (рекомендовано стійкою до фішингу, наприклад за стандартом FIDO2) [2], принципів Zero-Trust, процесів керування вразливістю, моніторингу мережевої безпеки та навчання персоналу [2]. Важливим нововведенням є вимоги до безпеки ланцюгів постачання – компанії повинні оцінювати та враховувати ризики від підрядників та постачальників ІТ-послуг [2]. NIS2 також запроваджує чіткі процедури реагування: інциденти підлягають поетапному повідомленню (первинне сповіщення – протягом 24 годин, детальніше – за 72 години, фінальний звіт – за місяць) [2], а також вимагає наявності планів безперервності бізнесу на випадок кібераварій [2]. Директива посилює відповідальність керівництва: вищий менеджмент зобов'язаний затверджувати політики кібербезпеки, проходити навчання і може нести особисту відповідальність за недбале ставлення до кіберризиків [2].

Роль ENISA та загальноєвропейські ініціативи. Європейське агентство з кібербезпеки (ENISA) відіграє центральну роль у впровадженні політик ЄС та координації заходів кібербезпеки. ENISA розробляє практичні рекомендації, проводить оцінку загроз, а також сприяє обміну інформацією між країнами. Зокрема, у 2023–2025 роках. ENISA у співпраці з Єврокомісією та групою співробітництва NIS підготувала технічні настанови для імплементації вимог NIS2 [3]. Ці настанови містять картенг вимог директиви на міжнародні стандарти – такі як сімейство ISO/IEC 27000 та NIST Cybersecurity Framework – що широко застосовуються у критичній цифровій інфраструктурі [3]. Таким чином, забезпечується узгодження вимог NIS2 з вже всталеними кращими практиками галузі. Крім рекомендацій, ENISA здійснює координацію реагування на інциденти: на рівні ЄС створено мережу команд

реагування на інциденти (CSIRTs Network) для обміну інформацією про загрози та взаємодопомогу під час атак [4]. Для управління масштабними кіберкризами діє Європейська мережа кризового зв'язку (EU-CyCLONe), що сприяє швидкому обміну даними між уповноваженими органами різних країн. У стратегічному плані ENISA та NIS Cooperation Group розробляють спільні політики та випускають неформальні керівництва щодо виконання директиви [4]. Важливо, що стратегія кібербезпеки ЄС приділяє увагу підвищенню стійкості не лише технологій, а й суспільства: щорічно проводиться Європейський місяць кібербезпеки з метою підвищення розуміння громадян [4], впроваджуються програми підготовки кадрів, розвиваються регіональні центри компетенцій.

Європейські стандарти кібербезпеки конкретизуються в технічних регламентах та вимогах до окремих галузей цифрової інфраструктури. Наприклад, у жовтні 2024р. Єврокомісія ухвалила імплементаційний регламент NIS2 (2024/2690), який визначає детальні технічні та методичні вимоги щодо управління кіберризиками для низки цифрових послуг. Цей акт зобов'язує постачальників DNS-сервісів, доменних реєстрів, хмарних сервісів, центрів обробки даних, CDN та інших інфраструктурних провайдерів запровадити конкретні заходи безпеки. Перелік охоплює вимоги до надійності мереж та систем, резервування каналів зв'язку, засобів автентифікації користувачів, цілісності даних, захисту від DDoS-атак, процедур управління інцидентами тощо. Вказані вимоги погоджені з міжнародними стандартами та національними рамками, щоб оператори могли інтегрувати їх у існуючі системи менеджменту безпеки. Крім NIS2, на загальноєвропейському рівні діють інші технічні підходи: “Інструментарій 5G” (5G Toolbox) – набір заходів для безпеки мереж 5G, погоджених ЄС у 2020 р., що рекомендує технічні критерії оцінки постачальників обладнання та захисту ядра мережі.

Сертифікація кібербезпеки та стандарти якості. Важливим елементом європейського технічного підходу стало впровадження єдиної системи кіберсертифікації. Регламент ЄС 2019/881 (Cybersecurity Act) надав ENISA мандат розробляти загальноєвропейські схеми сертифікації, щоб уніфікувати вимоги щодо безпеки продуктів та послуг. На початку 2024р. ЄС затвердив першу таку схему – European Common Criteria (EUCC) , засновану на міжнародному стандарті Common Criteria (ISO/IEC 15408) [5]. Схема EUCC дозволяє виробникам ІТ-продукції (апаратного та програмного забезпечення, смарт-пристроїв тощо) добровільно пройти сертифікацію на відповідність визначеним рівням гарантії (субстантивний або високий рівень) [5]. Починаючи з 2025 р., підприємства можуть одержувати сертифікат EUCC для своїх продуктів та маркувати їх спеціальним кіберзнаком як підтвердження відповідності [5].

Приклади впровадження стандартів у країнах ЄС. Держави-члени ЄС поступово впроваджують зазначені вимоги в національне законодавство та практику. Це спонукало держави прискорити ухвалення законів: станом на липень 2025р. вже 14 країн повідомили про повну реалізацію NIS2 у своїх

правових актах. Україна, прагнучи інтеграції з ЄС, також орієнтується на європейські стандарти кібербезпеки, проте стикається з низкою викликів:

1. **Безпрецедентна інтенсивність кібератак, пов'язана з воєнною агресією РФ.** З 2022 р. державні установи, об'єкти критичної інфраструктури та компанії України перебувають під постійними цифровими ударами, метою яких є шпигунство, руйнування систем та поширення дезінформації. Таке навантаження на кібероборону виснажує ресурси та вимагає впровадження найсучасніших засобів захисту у стислі терміни.

2. **Невідповідність чинної нормативної бази сучасним викликам.** Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки» (2017 р.) та Закон «Про критичну інфраструктуру» (2021 р.) заклали основу, проте тепер їх необхідно оновити з урахуванням ширших вимог NIS2.

3. **Дефіцит кадрів та здібностей.** Для впровадження євростандартів потрібні фахівці з відповідною кваліфікацією, яких в Україні бракує, особливо враховуючи відтік мізків і залучення багатьох кіберекспертів до сфери оборони.

4. **Технічна та фінансова спроможність.** Українським підприємствам та державним органам необхідно інвестувати в модернізацію IT-інфраструктури (системи виявлення загроз, засоби багатofакторної автентифікації, резервні майданчики, оновлення ПЗ тощо).

У листопаді 2023р. ENISA та Україна підписали угоду про робочу співпрацю, яка передбачає допомогу в нарощуванні потенціалу, обмін найкращими практиками та підвищення ситуаційної осознаності [6]. В рамках цієї угоди українських представників залучають до участі у кібернавчаннях ЄС та тренінгах, спільно розробляються програми підвищення кіберстійкості.

Аналіз показав, що європейські стандарти кібербезпеки (NIS2, підходи ENISA, технічні регламенти та сертифікаційні схеми) формують цілісну систему підвищення стійкості цифрової економіки. Для України адаптація цих стандартів є не лише умовою інтеграції до ЄС, а й нагальною потребою з огляду на безпрецедентні кіберзагрози. Тому можу навести практичні рекомендації щодо впровадження євростандартів в Україні:

1. **Гармонізація законодавства.** Необхідно оновити національну нормативну базу з урахуванням вимог директив ЄС, зокрема NIS2 та CER. Слід визначити критичні сектори, запровадити мінімальні вимоги до управління кіберризиками, реагування на інциденти та відповідальність керівництва.

2. **Практична імплементація стандартів.** Рекомендується впроваджувати системи менеджменту безпеки за стандартом ISO/IEC 27001, практики NIST CSF та настанови ENISA. Ключові технічні заходи: шифрування даних, багатofакторна автентифікація, управління уразливістю, резервне копіювання та плани реагування на інциденти за європейськими рядками (24–72 години).

3. **Підготовка кадрів.** Потрібно розвивати програми кіберосвіти та тренінги для керівництва та технічного персоналу за європейськими рамками

компетентностей. Доцільно розширити участь українських фахівців у навчанні ENISA та спільних кібернавчаннях з ЄС.

Висновок. Впровадження європейських кібербезпекових стандартів – це інвестиція у захищене цифрове майбутнє України. Реалізація наведених рекомендацій дозволить підвищити рівень технічної захисту критичних систем, зменшити вразливість до кібератак та створити основу для успішної цифрової інтеграції з Європейським Союзом. В умовах, коли кіберпростір став полем бою, проактивна адаптація найкращих європейських практик є запорукою стійкості національної цифрової економіки та безпеки суспільства.

Література:

1. ДИРЕКТИВА (ЄС) 2022/2555 (NIS2) - EUR-LEX, 2023. (Дата звернення: 02.11.2025).
2. HIDEEZ – *ПРОСТИЙ ГІД З ВІДПОВІДНОСТІ NIS2* , 2024. URL: hideez.com. (Дата звернення: 02.11.2025).
3. CENTR – *ENISA'S GUIDANCE ON NIS2 MEASURES* , 18.12.2024. URL: centr.org. (Дата звернення: 02.11.2025).
4. NIS2 DIRECTICE: SECURING NETWORK AND INFORMATION SYSTEMS. URL: digital-strategy.ec.europa.eu. (Дата звернення: 02.11.2025).
5. SKADDEN - *EU ADOPTS FIRST CYBERSECURITY CERTIFICATION SCHEMES*, 27.03.2024. URL: skadden.com. (Дата звернення: 02.11.2025).
6. CYBER MAGAZINE – *EU-UKRAINE ALIGN CYBERSECURITY POLICIES*, 13.11.2023. URL: cybermagazine.com. (Дата звернення: 02.11.2025).

Олещенко Т. М.,
студентка магістратури,
спеціальність «Міжнародні економічні відносини»,
Державного університету
«Житомирська політехніка», м. Житомир

ІНТЕГРАЦІЯ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ

Етичні стандарти в контексті стратегічного управління – це кодифіковані норми поведінки й принципи прийняття рішень, що визначають, як компанія взаємодіє із зацікавленими сторонами, використовує дані, формує продукти й комунікує на ринку. Вони ґрунтуються на чесності, прозорості, невикористанні маніпуляцій, повазі до прав людини та довкілля і закріплюються у внутрішніх кодексах, процедурах комплаєнсу, політиках відповідального маркетингу та управління даними. У стратегічній площині такі стандарти виконують функцію «обмежувальних рамок» для ризикових рішень і одночасно –

«компасу» для довгострокового зростання: інтегровані в місію, KPI та бюджетування, вони вирівнюють інтереси акціонерів і зовнішніх стейкхолдерів, знижують трансакційні витрати на нагляд, судові спори й антикризові кампанії [1, с. 55–57]. Особливості етичних стандартів у міжнародних компаніях полягають у поєднанні універсальних принципів із локальною чутливістю: одна й та сама політика має враховувати культурні норми ринків, різні регуляторні режими та мовні коди комунікації, щоб уникнути репутаційних втрат і нерівного ставлення до працівників або споживачів [2, с. 111–114].

На рівні функціонування підприємства етичні стандарти «вшиваються» у процеси: у маркетингу – заборона прихованих практик, чітке розкриття умов і відмова від експлуатації вразливих груп, що безпосередньо підсилює економічну безпеку підприємства через зростання довіри та скорочення витрат на кризові реагування [3, с. 2–6]; в операціях і закупівлях – аудит постачальників і нульова толерантність до корупції; у data-менеджменті – мінімізація збору персональних даних, контроль доступів, логування і незалежні перевірки алгоритмів, аби уникнути дискримінаційних рішень ШІ [5, с. 89–91]. Практичні «цікаві» інструменти, що довели ефективність, включають матрицю мапування стейкхолдерів із пріоритезацією очікувань у стратегічному портфелі (перенесення до карти ризиків і бюджету ESG-ініціатив) [2, с. 112–115]; етичні чек-листи для запуску продуктів і рекламних кампаній (перевірка тверджень, заборона «темних патернів») [3, с. 5–7]; етичні gate-review у цифрових проєктах – рішення не проходять фазу інвесткомітету без аналізу впливу на приватність і недискримінацію [5, с. 90–92]; кодекси поведінки для менеджерів із персональними індикаторами доброчесності в системі оцінювання результатів [1, с. 210–213]. Потреба в етичних стандартах обумовлена не лише нормативними вимогами, а й ринковою логікою: вони знижують імовірність стратегічних провалів, пов'язаних із скритими зовнішніми ефектами, забезпечують передбачуваність взаємодії, полегшують міжнародну координацію та конвертуються у фінансові результати через лояльність споживачів і доступ до капіталу з меншими преміями за ризик.

Інтеграція етичних стандартів у стратегічне управління міжнародними компаніями сьогодні розглядається як ключовий чинник стабільності бізнесу, особливо в умовах глобальної конкуренції, екологічної кризи та суспільного запиту на прозорість. Проте ефективність таких стандартів значною мірою залежить від їх практичного впровадження.

Одним з найуспішніших прикладів вважається Unilever, який у своїй корпоративній стратегії зробив етичність частиною бізнес-моделі. Програма *Unilever Sustainable Living Plan* інтегрує соціальні та екологічні цілі у кожен напрям діяльності – від закупівель до реклами. Компанія скоротила споживання води у виробництві на 40%, запровадила контроль за джерелом сировини та інвестує у громади, де розташовані її заводи. Це сприяло не лише підвищенню довіри споживачів, а й фінансовій стабільності, адже соціально

відповідальні бренди компанії (таких як *Dove* і *Ben & Jerry's*) зростають швидше за інші.

ІКЕА інтегрує етичні процеси через систему *IWAY*, яка передбачає аудит постачальників і моніторинг дотримання трудових прав. Це дозволило знизити кількість випадків порушень праці в країнах Південно-Східної Азії та Африки. Крім того, компанія перейшла на використання відновлюваної енергії, інвестуючи понад 3 млрд євро у сонячні та вітрові електростанції. Етична стратегія ІКЕА створила потужний ефект довіри, проте супроводжувалася підвищенням витрат і необхідністю скорочення частини постачальників, які не відповідали стандартам.

Високий рівень етичного менеджменту демонструє також Patagonia, яка офіційно задекларувала місію «рятувати планету». Компанія першою у світі передала 100% своїх акцій спеціальному трасту для підтримки природоохоронних проєктів. Виробничі ланцюги побудовано з урахуванням принципів сталого розвитку – від вибору тканин до транспортування. Хоча такий підхід підвищує собівартість продукції, бренд став символом етичного підприємництва і має виняткову лояльність клієнтів.

Схожу політику застосовує Starbucks, яка впровадила програму *C.A.F.E. Practices*, спрямовану на підтримку фермерів, чесну оплату праці та екологічно чисті методи виробництва. Компанія активно підтримує інклюзію та рівність у колективах, фінансуючи навчання працівників і програми для ветеранів. Ця стратегія посилила корпоративну репутацію і зменшила плинність кадрів, однак викликала невдоволення інвесторів через зниження маржі прибутку на початкових етапах.

У сфері високих технологій етичне управління є особливо складним. Microsoft створила комітет з етики штучного інтелекту (AETHER Committee), який аналізує вплив нових технологій на суспільство. Компанія впровадила етичні критерії для всіх алгоритмічних рішень, обмеживши використання систем розпізнавання облич у державних структурах, де можливі порушення прав людини. Така позиція сприяє зміцненню репутації, але водночас позбавляє компанію частини прибутку від урядових контрактів.

Позитивним прикладом є Salesforce, яка інтегрувала принципи етичного штучного інтелекту та прозорості обробки даних у свою CRM-платформу. Компанія публічно відмовилася від клієнтів, діяльність яких суперечить принципам прав людини, що підвищило рівень довіри серед партнерів, хоча й призвело до втрати окремих контрактів.

Водночас існують приклади, коли декларація етичних принципів не збігалася з реальними діями. Компанія Volkswagen, яка позиціонувала себе як екологічно відповідальний бренд, потрапила у гучний скандал *Dieselgate*, пов'язаний із фальсифікацією показників викидів. Попри офіційні кодекси етики, керівництво допустило системне порушення, що призвело до репутаційної та фінансової катастрофи. Компанії знадобилися роки й мільярдні інвестиції у «зелену» трансформацію, щоб частково відновити довіру.

Не менш показовим є приклад Uber, який проголошував принципи інноваційності та прозорості, але тривалий час ігнорував внутрішні етичні проблеми – від дискримінаційних практик до приховування витоків даних користувачів. Це призвело до масових відставок топменеджерів і суттєвої втрати ринкової вартості.

У сфері роздрібно́ї торгівлі компанія H&M зазнала критики за контракти з фабриками, що порушували трудові права в Бангладеш, попри офіційні заяви про соціальну відповідальність. Цей випадок довів, що етичні стандарти втрачають сенс без належного контролю та зовнішнього аудиту.

На противагу цьому, L'Oréal запровадила глобальну програму *Ethics at the Heart of L'Oréal*, де кожен працівник проходить навчання з етичних норм, а керівники щороку звітують про їх виконання. Це дало можливість знизити кількість трудових конфліктів і підвищити корпоративну згуртованість.

Нарешті, технологічна компанія Apple стала прикладом успішного балансу між комерцією й етикою. Завдяки політиці захисту приватності користувачів і відмові від монетизації персональних даних Apple зміцнила свій імідж у часи, коли суспільство дедалі більше занепокоєне цифровою безпекою.

Порівняльний аналіз доводить: там, де етичні стандарти стають невід'ємною частиною стратегічної культури, компанії отримують довгострокові переваги – довіру, стійкість до криз і стабільний ріст капіталізації. Натомість імітація етичності або її формальне впровадження без контролю призводять до зворотного ефекту – втрати репутації, падіння акцій і відтоку клієнтів. Отже, етичні стандарти не лише потрібні, а й життєво необхідні: вони перетворюють бізнес на відповідального учасника глобальної економіки, де мораль і прибуток стають взаємопідсилювальними, а не взаємовиключними категоріями.

Література:

1. Андрющенко В.А. *Стратегії управління бізнес-технологіями у глобальній економіці*. Київ: Економічна думка, 2021. 368 с.
2. Єжелей Ю., Тягунова З. Етичні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю: теорія зацікавлених сторін, соціальний контракт та інші релевантні теорії. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 2. № 16. С. 104-117. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0210>.
3. Когут М.М., Стеців І.І., Содома Р.І. Професійна етика в маркетингу та етикет сучасного бізнесу як запорука економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-75>.
4. Седіков Д., Мунтян І., Мужайло В. Етичні норми та принципи ділових комунікаційних процесів у міжнародному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-139>.

5. Сунцова О.О. Міжнародні бізнес-технології: стратегічні підходи та інструменти. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 42. С. 86-93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-12>.

Оношко І. А.,
*аспірантка кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*
Науковий керівник:
Горбан І. М.,
*к.еон.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та
економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах воєнних дій, економічної турбулентності та зростання рівня невизначеності особливого значення набуває проблема збереження та розвитку людського капіталу підприємств, який представляє сукупність знань, професійних навичок, компетенцій і досвіду працівників, що безпосередньо впливають на продуктивність, інноваційність і фінансові результати підприємства. Сучасні дослідження підтверджують, що ефективне управління людським капіталом стає ключовим фактором стійкості підприємств у кризові періоди [1; 2].

Особливе значення людський капітал набуває в умовах повномасштабної війни, коли відбувається масова міграція кваліфікованих кадрів, зміни у структурі зайнятості та зростає конкуренція за талановитих працівників. Здатність підприємств зберегти компетентних працівників і забезпечити безперервний розвиток персоналу визначає їхню економічну стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентний відтік трудових ресурсів і трансформацію структури зайнятості. За даними Міжнародної організації праці (ILO), понад 75 % малих підприємств тимчасово призупинили діяльність, а значна частина працівників перемістилася або виїхала за кордон [3].

Під тимчасовим захистом у країнах ЄС станом на серпень 2025 року перебуває понад 4,3 млн громадян України, значна частина яких є працездатного віку. В Україні залишаються близько 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб, з яких лише 38 % мають офіційне працевлаштування [4].

Аналіз показує, що українські працівники за кордоном інтегруються в ринки праці переважно у низькокваліфікованих секторах, що створює ризик втрати кваліфікованого людського капіталу для відновлення економіки після війни [5].

Людський капітал виконує стратегічну роль у забезпеченні економічної стійкості підприємства. Стійка конкурентна перевага формується через використання цінних, рідкісних, складних для відтворення та незамінних ресурсів, що забезпечує довгострокову ефективність підприємства. У сфері послуг до таких ресурсів належать знання, професійні навички, емоційні компетентності та лояльність працівників [1; 2].

У воєнних умовах підприємства змушені поєднувати класичні HR-стратегії з інструментами ризик-менеджменту. Зокрема, це включає дистанційні тренінги та онлайн-навчання; внутрішні програми наставництва та обміну досвідом; адаптаційні програми для внутрішньо переміщених осіб; системи мотивації та гнучкі графіки роботи для утримання персоналу.

Такі заходи не лише підтримують стабільність бізнес-процесів, а й формують корпоративну культуру, яка сприяє підвищенню залученості та лояльності працівників [6].

Особливо гостро кадрове питання стоїть у сфері послуг, зокрема у HoReCa. Відтік кваліфікованих кухарів, офіціантів та барменів створює ризик зниження якості сервісу та фінансових результатів. За даними експертів, у західних регіонах України рівень відтоку персоналу досягає 30 %, переважно серед молоді віком 18–22 роки [6].

У відповідь на ці виклики українські підприємства впроваджують комплексні заходи для збереження людського капіталу: оцінка компетенцій, внутрішні навчальні програми, мотиваційні тури для обміну досвідом, розвиток корпоративної культури.

Інвестиції у розвиток людського капіталу у сфері послуг трансформуються у конкурентну перевагу: підвищується якість обслуговування, формуються лояльні клієнтські бази та забезпечується стабільний фінансовий результат [2].

Людський капітал є ключовим чинником економічної стійкості підприємств у періоди невизначеності та криз, зокрема в умовах воєнних дій. Ефективне управління персоналом потребує поєднання HR-стратегій, ризик-менеджменту та розвитку корпоративної культури. Інвестиції у розвиток людського капіталу у сфері послуг безпосередньо впливають на якість сервісу, конкурентоспроможність та довіру клієнтів, а розвиток компетентностей працівників підвищує гнучкість підприємства та його здатність швидко адаптуватися до змін.

Отже, підприємства, які системно інвестують у людський капітал, демонструють вищу стійкість, інноваційність і здатність відновлюватися після криз, що робить їхній персонал стратегічним активом для досягнення довгострокового фінансового та економічного успіху.

Література:

1. Гриньова, В. М., & Крамаренко, К. В. Людський капітал у системі забезпечення економічної стійкості підприємства: навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 198 с.
2. Кузьмін, О. Є., Гуменна, О. В. Управління розвитком персоналу підприємства: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 312 с.
3. International Labour Organization (ILO). *Ukraine: Impact of the Crisis on Employment*. Geneva: ILO, 2022. 28 p.
4. Eurostat; International Organization for Migration (IOM). *Temporary Protection and Displacement Statistics: Ukraine Report*. Brussels -Kyiv, 2025. 32 p.
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *The Integration of Ukrainian Refugees into Labour Markets*. Paris: OECD Publishing, 2024. 45 p.
6. Насонова, О. Кадровий дефіцит у сфері HoReCa: виклики війни // *HoReCa Today*. 2024. № 4. С.15-18.

Осіпова Л. В.,

к.еон.н., доцент,

доцент кафедри інноваційної економіки

та цифрових технологій

Вінницького торговельно-економічного

інституту ДТЕУ, м. Вінниця

Кушнір В. В.,

студентка гр. ПС 11д,

Вінницького торговельно-економічного

інституту ДТЕУ, м. Вінниця

РОЛЬ ДЕРЖАВИ В РЕГУЛЮВАННІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ПОВНОМАШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Сучасна економіка України функціонує в умовах глибоких структурних трансформацій, зумовлених воєнними подіями, зміною логістичних ланцюгів, втратою частини ринків збуту та обмеженим інвестиційним ресурсом. За таких умов роль держави у регулюванні ринкових процесів набуває визначального значення. Без ефективної участі держави ринок втрачає здатність до саморегулювання, що проявляється у коливаннях цін, зниженні купівельної спроможності населення, нерівномірному розвитку галузей і регіонів. Державне регулювання виступає системою заходів, спрямованих на забезпечення економічної стабільності, підтримку конкурентного середовища, збалансування інтересів виробників, споживачів і суспільства загалом.

У 2022–2025 рр. Україна проходить складний етап воєнної економіки, що супроводжується необхідністю одночасно підтримувати фінансову стабільність і сприяти відновленню виробництва [2, с.272]. У 2022 р. ВВП України скоротився на 25,5 % у реальному вимірі, що стало найглибшим падінням за останні десятиліття. Проте вже у 2023 р. відбулося поступове відновлення, а в 2024 р. економіка продемонструвала стабілізаційні тенденції. Ці процеси відображені у таблиці 1, яка подає основні показники валового внутрішнього продукту України за останні чотири роки.

Таблиця 1.

Динаміка валового внутрішнього продукту України у 2022–2024 рр.

Рік	Номінальний ВВП, млн грн	Реальний ВВП, млн грн (у цінах попереднього року)	Відхилення (реальний – номінальний), млн грн	Темп зміни ВВП, %	ВВП на душу населення, грн	ВВП на душу населення, дол. США
2022	5 191 028	3 865 780	–1 325 248	–25,5 %	126 152	4 200
2023	6 537 825	5 518 062	–1 019 763	15,00%	139 136	5 139
2024	7 653 659	6 821 088	–832 571	23,70%	153 896	5 390

Джерело: складено авторами на основі даних [1]

Як видно з таблиці 1, у 2022 р. номінальний ВВП України становив 5,19 трлн грн, тоді як реальний 3,86 трлн грн. Такий розрив пояснюється високими інфляційними процесами та знеціненням національної валюти [1]. У 2023 р. економіка почала демонструвати позитивну динаміку: номінальний ВВП зріс до 6,54 трлн грн, а реальний до 5,52 трлн грн. Зростання на рівні близько 15 % стало результатом адаптації бізнесу до умов воєнного часу, активізації внутрішнього попиту та часткового відновлення експорту. У 2024 р. показники продовжили зростати, зокрема номінальний ВВП перевищив 7,65 трлн грн, а реальний наблизився до 6,82 трлн грн, що свідчить про поступове відновлення виробництва та зростання частки послуг.

Разом із тим, навіть за наявності позитивної динаміки, державна участь у регулюванні економічних процесів залишається критично необхідною [3, с.318-319]. Саме державний сектор забезпечує функціонування ключових механізмів податкового, бюджетного, монетарного та соціального. У 2022–2025 рр. податкова політика України була спрямована на збереження ділової активності. Введення спрощеної системи звітності для підприємців, електронна реєстрація бізнесу через платформу «Дія.Бізнес», а також грантові програми на зразок «єРобота» що сприяло розвитку малого підприємництва. За даними Міністерства економіки України, лише у 2023 р. за грантовими програмами було профінансовано понад 22 тисяч бізнес-проектів, що створило близько 50 тисяч робочих місць. Монетарна політика, реалізована Національним банком України, також відігравала стабілізуючу роль. Зокрема, у 2023–2024 рр. НБУ утримував облікову ставку на рівні 15 %, що дозволяло контролювати інфляційний тиск, не допустивши її виходу за межі 12 %. Водночас, такий рівень ставки обмежував кредитну активність банків, тому держава змушена була компенсувати нестачу доступного фінансування за

рахунок програм пільгового кредитування передусім «5–7–9 %». Ці програми дали змогу малим підприємствам залучати кошти для модернізації виробництва і розширення експорту, що є важливим елементом структурної перебудови економіки [4, с.408-409].

У структурі ВВП України у 2024 р. спостерігається домінування споживчих витрат (понад 90 % ВВП) при низькому рівні валового нагромадження основного капіталу лише 14 % [1]. Це свідчить про те, що економічне зростання залишається споживчим, а не інвестиційним. Державна політика має бути спрямована на зміну цієї тенденції шляхом стимулювання внутрішніх інвестицій, підтримки інноваційних кластерів, розвитку енергетичної та логістичної інфраструктури. Одним із напрямів може стати подальший розвиток державно-приватного партнерства (ДПП). Наприклад, у 2024 р. у межах програм ДПП реалізовано понад 60 проєктів у сфері будівництва доріг, енергетики та переробної промисловості, що створює додану вартість і нові робочі місця. Особливу увагу держава приділяє зовнішньоекономічному регулюванню. Відновлення експорту після його падіння у 2022 р. стало одним із ключових факторів стабілізації платіжного балансу. Завдяки розширенню «коридорів солідарності» з ЄС, у 2023 р. експорт товарів і послуг зріс майже на 30 %, що позитивно позначилося на валютних надходженнях [5, с.189-190]. Одночасно держава запровадила тимчасові обмеження на імпорт окремих категорій продукції, щоб зменшити дефіцит торгового балансу.

Євроінтеграційний курс України зумовив посилення інституційних змін. Гармонізація національного законодавства із законодавством ЄС у сфері конкуренції, енергетики, транспорту та екології сприяє формуванню прозорого економічного середовища. Держава гарантує ці перетворення, адаптуючи бізнес до європейських стандартів. Важливим показником ефективності регулювання є добробут населення: ВВП на душу населення зріс із 126 тис. грн у 2022 р. до понад 153 тис. грн у 2024 р., однак реальні доходи залишаються обмеженими через інфляцію. У соціальній політиці держава зберігає активну роль: у 2022–2024 рр. видатки на соціальний захист зросли, насамперед на допомогу переселенцям, пенсії та субсидії, **проте їх ефективне забезпечення супроводжується низкою проблем, що потребують удосконалення механізмів соціальної підтримки** [6, с.110-111]. Частка соціальних витрат у бюджеті перевищила 30 %, що підтверджує пріоритет підтримки населення навіть в умовах воєнного дефіциту ресурсів.

Таким чином, державне регулювання ринкової економіки України у 2022–2025 рр. демонструє поєднання антикризового управління і стратегічного планування. Економічні дані свідчать, що державна участь була вирішальною для стабілізації макроекономічних показників після глибокого спаду 2022 р. Завдяки податковим пільгам, монетарним обмеженням, соціальним програмам і міжнародній допомозі вдалося не лише запобігти колапсу ринку, а й забезпечити зростання реального ВВП на понад 20 % у 2023–2024 рр. Надалі ефективність державного регулювання визначатиметься

тим, наскільки збалансовано поєднуватимуться механізми ринкової свободи та державного контролю.

Література:

1. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Кирильчук Х., Мельник Н. Економіка України у період воєнного стану: виклики та напрями стабілізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 270–276. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3482/3411/> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Лавроненко І. В., Барабанова В. В. Основні напрями державного регулювання економіки регіонів України під час повномасштабного вторгнення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 317–322. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3072/2995/> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Петруненко О. М., Джабраїлов Р. Б. Межі державного впливу на ринок у період воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 82, ч. 1. С. 406–412. DOI: 10.32782/2307-3322.82.1.71. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aa826554-f12b-4286-abda-86049c880462/content> (дата звернення: 29.10.2025).
5. Шугалій А. М. Особливості державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 183–191. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4704/4645> (дата звернення: 29.10.2025).
6. Осіпова Л. В. Проблеми забезпечення соціальної допомоги біженцям і вимушеним переселенцям та механізми їх вирішення. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Т. 3, № 3. С. 104–112. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.12. URL: <https://isjfinancial.com/archive/vol-3-issue-3-2024> (дата звернення: 03.11.2025).

Очередыко С. В.,
*аспірант,
спеціальність 051 «Економіка»,
ВНЗ «Університет економіки
та права «КРОК», м. Київ*
Науковий керівник:
Пилипенко О. О.,
*к.економ.н., доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку
ВНЗ «Таврійський національний
університет ім. В.І. Вернадського», м. Київ*

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПРОГРАМИ ДЛЯ БІЗНЕСУ «ДОСТУПНІ КРЕДИТИ 5-7-9 %» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Банківське кредитування є важливим елементом фінансової системи, що забезпечує стійкість підприємств і розвиток бізнесу. В умовах воєнного стану його роль зростає, адже кредити допомагають зберегти платоспроможність, поповнити обігові кошти та відновити виробництво.

Ефективність використання кредитних коштів значною мірою визначається відсотковою ставкою, що відображає вартість позикових ресурсів. Її рівень формує облікова ставка НБУ — ключовий інструмент грошово-кредитної політики держави. Висока ставка в Україні останніми роками зумовлена необхідністю стримування інфляції та підтримання курсової стабільності в умовах воєнного стану.

Облікова ставка в Україні станом на 23.10.2025 р. становить 15,5 %, що обмежує банківські ресурси для бізнесу роблячи банківські кредити занадто дорогими [1]. Для прикладу, в Польщі облікова ставка становить 5 % [2].

В умовах воєнного стану держава створює умови для підтримки ділової активності, реалізуючи програми доступного фінансування бізнесу. Серед ключових інструментів — державні гранти та програма «Доступні кредити 5-7-9 %», запроваджена у 2020 році для розвитку малого й середнього підприємництва, створення робочих місць та модернізації виробництва. Після початку повномасштабного вторгнення її адаптовано до воєнних умов, що дозволяє ефективно підтримувати підприємства в кризовий період.

Від початку дії програми «Доступні кредити 5-7-9 %» до 08.09.2025 р. видано 123,6 тис. пільгових кредитів на суму 422,8 млрд грн, з яких 333 млрд грн — у період воєнного стану [3]. Найактивніше кредитуються підприємства переробної галузі, агросектору та торгівлі, зокрема в регіонах підвищеного ризику — Чернігівській, Одеській, Харківській, Дніпропетровській і Київській областях [6]. Важливим рішенням КМУ стала тимчасова ставка 0 % для кредитів до 60 млн грн, що діяла до 14.03.2023 р. [4].

Основними напрямками фінансування за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %» є цільове використання коштів на інвестиційні потреби та поповнення обігового капіталу.

Інвестиційні кредити за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %» надаються терміном до 5 років під 7 % річних із можливістю зниження до 5 % за умови створення двох робочих місць; максимальна сума — 150 млн грн. Кредити для поповнення обігових коштів видаються на 3 роки під 7–9 % залежно від обороту підприємства, також із можливістю зниження ставки. З 30.04.2025 р. уряд обмежив максимальну суму таких кредитів до 5 млн грн, спрямовуючи підтримку на розвиток переробного сектору [5]. Після цього частка кредитів, залучених на виробничі потреби, зросла до 59 % (рис.1).



Рис. 1. Структура кредитів за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %».

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

Важливо відмітити, що участь держави в програмі «Доступні кредити 5-7-9 %» розвиває, підтримує та забезпечує ліквідність банківської системи України. Всього в програмі приймають участь 46 банків. Більшість виданих кредитів припадає на 3 державні банки: АТ КБ «ПриватБанк» - 38 % від всієї кількості виданих кредитів, АТ «Ощадбанк» - 13 %, АБ «Укргазбанк» - 4 % та інші банки мають частку 45 %.

Реальна відсоткова ставка значно вища ніж в програмі «Доступні кредити 5-7-9 %». Компенсація відсотків банкам відбувається через створений Фонд розвитку підприємства, який отримує кошти від Уряду України протягом 9 місяців [6].

Отже, Програма «Доступні кредити 5-7-9 %» стала одним із найефективніших інструментів державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. Вона забезпечує підприємствам доступ до дешевих фінансових ресурсів, сприяє збереженню платоспроможності, модернізації виробництва та створенню робочих місць навіть в умовах воєнного стану. Її реалізація істотно зменшила фінансове навантаження на бізнес і стимулювала розвиток переробної промисловості. Подальше вдосконалення механізмів кредитування та розширення участі нових підприємств у програмі сприятимуть підвищенню фінансової стійкості суб'єктів господарювання та економічному відновленню країни.

Література:

1. НБУ. (2025). Постанова про збереження облікової ставки від 23.10.2025 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-pidvischiv-oblikovu-stavku-do-155>.
2. Narodowy Bank Polski. (2025). Press release from the meeting of the Monetary Policy Council held on 1-2 July 2025. Warszawa. URL: <https://nbp.pl/en/mpc-02-07-2025/>.
3. Міністерство економіки України. (2025). «Доступні Кредити 5-7-9 %»: 56,8 мільярда гривень отримали підприємці за держпрограмою від початку року. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/fc58076d-09d0-47ba-950b-a4a802f97f87>.
4. Кабінет Міністрів України. (2022). Зміни до програми «Доступні кредити 5-7-9 %»: підтримка посівної кампанії та активація підприємництва. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zmini-do-programi-dostupni-krediti-5-7-9-pidtrimka-posivnoyi-kampaniyi-ta-aktivaciya-pidpriyemnictva28032022>.
5. Кабінет Міністрів України. (2025). «Зміни в програмі «Доступні кредити 5-7-9 %» допомогли спрямувати на розвиток виробництва близько 60 % нових кредитів». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zminy-v-prohrami-dostupni-kredyty-5-7-9-dopomohly-spriamuvaty-na-rozvytok-vyrobnytstva-blyzko-60-novykh-kredytiv>.
6. Міністерство економіки України. (2025). Уряд перерахував 1,7 млрд грн для компенсації відсотків за програмою «Доступні Кредити 5-7-9 %». URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/c7d104ce-bb5a-40d0-9c56-47d97304a10d>.

Павлова О. В.,

к.економ.н., доцент,

доцент кафедри маркетингу,

менеджменту та економіки

Економіко-технологічного інституту

імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький

Алексєєва Л. М.,

старший викладач кафедри маркетингу,

менеджменту та економіки

Економіко-технологічного інституту

імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ ПІД ВПЛИВОМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Однією з ключових проблем у період поширення концепції boundaryless world («світ без кордонів») є необхідність для менеджерів долати суперечність

між рівнем продуктивності праці співробітників і досягненням стратегічних бізнес-цілей компанії. Сучасні реалії, пов'язані з автоматизацією бізнес-процесів та стрімким розвитком технологій штучного інтелекту (ШІ), підкреслюють потребу у формуванні нових стратегій управління людським капіталом. Такі стратегії мають спиратися на переосмислення ролі управлінців, здатних виходити за межі традиційних підходів до створення цінності як для організацій, так і для їхніх працівників, ефективно поєднуючи людський потенціал із можливостями штучного інтелекту.

За прогнозами Всесвітнього економічного форуму (WEF) до 2030 року, значна частина роботи бізнесу (близько 23%) буде виконуватися саме алгоритмами ШІ, проте з'явиться необхідність підготовки фахівців, що будуть управляти ними [1]. Застосування ШІ є потужним драйвером розвитку та управління не тільки людським капіталом міжнародних компаній в умовах глобалізації ринку, а і загальним економічним розвитком будь якої країни. За оцінками McKinsey [2, 3], щорічний внесок ШІ у світовий ВВП становить 2,6–4,4 трлн доларів США, а його подальше впровадження до 2030 року здатне забезпечити збільшення глобального ВВП на 15,7 трлн доларів [4].

Дослідження [5] показують, що темпи впровадження, форми та можливості використання ШІ різняться у різних країнах, що обумовлене відмінностями у людському потенціалі та наявних цифрових інструментах. США є безумовним лідером у впровадженні ШІ. Вже понад 70% великих бізнес корпорацій (Bank of America, IBM Watson) [6] впровадили ці технології у системи управління ключовими бізнес-функціями, включаючи управління людським капіталом. В ЄС та США ринок праці швидко адаптувався до системи ШІ завдяки розвинутій системі безперервного навчання (lifelong learning). Китай та Ізраїль також постійно збільшують масштаби використання ШІ в виробництві та електронній комерції. Що стосується України [7], то варто зазначити, що лише 18% компаній мають за мету впроваджувати ШІ в найближчі роки.

Одним із основним напрямів використання ШІ в управлінні людськими ресурсами на глобальному рівні – є прогнозування та оцінка майбутніх потреб у компетенціях та навичках персоналу. Інноваційні системи та сучасні алгоритми можуть аналізувати тенденції світового ринку з точки зору автоматизації бізнес-процесів та стратегій розвитку компанії. Це, в свою чергу, дозволяє ефективно планувати та визначати, які саме спеціалісти та з якими компетенціями будуть найбільш затребуваними у найближчі роки. Використання такого підходу забезпечує можливість бізнесу швидко адаптуватися до технологічних світових змін, дозволяє оптимізувати кадрову політику компаній та управління робочою силою, знижує ризик появи дефіциту кваліфікованих кадрів.

Завдяки автоматизованим інструментам ШІ процес найму персоналу значно спрощується, оскільки ШІ здатен швидко та якісно аналізувати профілі та резюме тисяч кандидатів. Одним із ключових напрямів використання ШІ в управлінні персоналом є формування персоналізованих траєкторій навчання

працівників, які враховують їхні професійні інтереси та компетенції, а також узгоджуються зі стратегічними потребами компанії. Такий підхід дозволяє оперативно перекваліфіковувати персонал, підвищувати мотивацію, зменшувати витрати на найм і збільшувати рівень залученості співробітників. В результаті компанія отримує більш підготовлений та адаптивний кадровий резерв.

Крім того, ІІІ сприяє створенню більш комфортного робочого середовища для працівників завдяки аналізу балансу між часом на відпочинок і рівнем їхньої продуктивності. Це дозволяє підвищити мотивацію, зменшити рівень стресу та професійного вигорання, а також зробити компанію більш привабливою для висококваліфікованих фахівців на глобальному ринку праці. Водночас, завдяки розвиненим аналітичним можливостям ІІІ підприємства отримують сучасні інструменти для оцінювання рівня задоволеності працівників роботою, ефективності їхньої діяльності та відповідності рівня заробітної плати, що забезпечує можливість прогнозування ризику звільнення персоналу й запобігання конфліктам у трудовому колективі.

Впровадження технологій ІІІ сприяє створенню централізованих систем уніфікованої HR-аналітики, що відповідають вимогам національного законодавства різних країн. Це особливо важливо для міжнародних корпорацій, які мають тисячі співробітників у багатьох державах. Завдяки цьому формується ефективна модель управління людським капіталом, орієнтована на збалансоване поєднання інтересів компанії та її працівників.

За допомогою систем ІІІ оптимізуються операції відділу кадрів пов'язані з розробкою графіку відпусток, обліку лікарняних тощо. Для компанії це означає підвищення рівня ефективності адмінпроцесів та економію часу і ресурсів. При цьому менеджери отримують більше часу для розробки та аналізу стратегічних завдань організації.

Отже, ІІІ стає основним інструментом перебудови системи управління людським капіталом у глобальному вимірі. Саме використання ІІІ дозволяє забезпечити стратегічну гнучкість компаній, підвищити ефективність бізнес-процесів, вчасно реагувати на виклики цифрової економіки. Інтеграція ІІІ у сферу управління людськими ресурсами сприяє формуванню індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників, сприяє оптимізації процесів найму робочої сили, підвищує мотивацію та підвищує залученість персоналу до процесів розвитку організації. В результаті застосування технологій ІІІ формується нова модель управління людськими ресурсами, що поєднує аналітичні можливості ІІІ з потенціалом людини, забезпечуючи стійкий розвиток підприємств і конкурентоспроможність економіки в цілому.

Література:

1. World Economic Forum. Future of Jobs Report, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-futureof-jobs-report-2025> (дата звернення: 20.10.2025)

2. McKinsey & Company. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. URL: <https://www.mckinsey.com>(дата звернення: 18.10.2025)
3. McKinsey & Company. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. URL:<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>(дата звернення: 16.10.2025)
4. PwC. Sizing the prize: What's the real value of AI for your business? URL: <https://www.pwc.com>(дата звернення: 20.10.2025)
5. Forbes Україна. AI-бізнес в Україні: як виживають та ростуть попри війну. URL: <https://forbes.ua>(дата звернення: 18.10.2025)
6. Brookings Institution. Artificial Intelligence and the U.S. Economy. URL: <https://www.brookings.edu>(дата звернення: 15.10.2025)
7. BRDO. Готовність українського МСБ до впровадження AI. URL: <https://brdo.com.ua>(дата звернення: 20.10.2025)

Павлова А. О.,

курсантка групи ННІ 3-23-304

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Вінниця

Головко О. В.,

к.іст.н., доцент,

доцент кафедри соціальних та економічних дисциплін

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Вінниця

ВПЛИВ СВІТОВИХ ВІЙН НА ФІЛОСОФІЮ ЕКЗИСТЕНЦІОНАЛІЗМУ

XX століття стало одним із найтрагічніших і, водночас, найдинамічніших періодів в історії людства. На заміну соціальній впевненості, стабільності і оптимізму XIX століття прийшли масштабні соціальні, політичні й духовні потрясіння. **Перша світова війна (1914-1918)** стала першим глобальним конфліктом в історії людства. У ній взяли участь 38 держав, населення яких становило понад 70% населення Землі; були зруйновані Австро-Угорська, Османська, Російська, Німецьку імперії. Перша світова війна показала руйнівну силу технічного прогресу, через використання нових на той час видів зброї і кризи гуманістичного світогляду.

Після нетривалого міжвоєнного періоду, світ поринув у Другу світову війну (1939-1945), яка стала ще більш масштабнішою і жорстокішою. У Другій світовій війні брали участь понад 60 країн, загальна кількість мобілізованих військових сягала близько 110 мільйонів осіб, конфлікт охопив 80% населення Землі, а бойові дії велися на території 40 держав. Тріумф тоталітарних режимів (фашизму, сталінізму, нацизму), Голокост, масові знищення цивільного

населення, атомні бомбардування цивільних міст, все це призвело до глибокої світоглядної кризи населення Землі – моральної та духовної. [1, С.35-39]

В результаті двох війн оптимізм світогляду модерну (кінець XIX – початок XX ст.) змінився кризою гуманізму. Саме проблематика сенсу життя, свободи, людської гідності та відповідальності стали центральними у філософії XX століття, зокрема в екзистенціалізмі. Філософи екзистенціоналісти поставили у центр уваги індивіда, який не може протистояти безглузду і абсурдному світу. Вони не сприймали людину як раціонального творця історії, а лише як істоту, яка змушена самотійно надавати сенс своєму буттю незважаючи на власні страждання та загальний абсурд. Філософи, які пережили війну - **Жан-Поль Сартр (1905 – 1980), Альбер Камю (1913 – 1960), Карл Ясперс (1883 – 1969)** осмислювали межові поняття, а саме, страху, провини, смерті, відповідальності. Слід зазначити, що філософія екзистенціалізму спиралася на ідеї мислителів XIX — початку XX століття, які заклали основу для нового погляду на людське існування. Так, Сьорен К'єркегор (1813 – 1855) протиставляв конкретну особистість абстрактній систематизації раціонального мислення. Він акцентував увагу на тому, що справжнє існування починається з особистого вибору, який людина робить перед обличчям страху, сумнівів та самотності. Фрідріх Ніцше (1844 – 1900) критикував традиційної мораль. У світі без абсолютних цінностей людина має сама знаходити сенс життя, перетворюючись на «надлюдину» — творця власних моральних принципів. Мартін Гайдеггер (1880 – 1976) наголошував що людина існує у полоні страху смерті.

Досвід Другої світової війни відіграв вирішальну роль у формуванні філософських поглядів Жана-Поля Сартра для якого війна була не лише історичною подією, а й глибоко особистим духовним переживанням. Під час окупації Франції Ж.П. Сартр потрапив у полон, а після звільнення долучився до руху Опору. Саме тоді філософ збагнув, що свобода невідривно пов'язана з відповідальністю. У своїй праці «Буття і ніщо» (1943) він формулює ключову тезу екзистенціалізму: свобода - це не привілей, а відповідальність і тягар, оскільки вибір є невід'ємною частиною людського існування. Відмовляючись від вибору, людина все одно його здійснює. Саме через свої дії кожен формує себе і несе повну відповідальність за власне буття. У п'єсах «Мухи» (1943) і «За зачиненими дверима» (1944) філософ показує протистояння людини із суспільством і владою. Обидва твори, як і його філософські праці, глибоко пронизані досвідом війни - атмосферою відчаю, страху та одночасно усвідомленням морального вибору [2, С.135-172].

Досвід Другої світової війни також суттєво вплинув на формування філософських поглядів Альбера Камю. Він пережив окупацію яку сприйняв як період суспільного морального занепаду. Війна для А. Камю стала випробуванням моральної стійкості людини та джерелом пошуків сенсу у світі, позбавленому моральних цінностей. У його філософських творах головним принципом людського буття у кризові періоди виступає бунт. У працях «Чума» та «Міф про Сізіфа» А. Камю показує, що навіть у період

страждань та усвідомлення неминучості смерті, людина здатна знайти сенс свого короткочасного життя через боротьбу за гуманність. Таке протистояння не є насильницьким спротивом, а радше моральним і екзистенційним вибором, спрямованим проти деградації людських цінностей [2, С.135-172].

Окреме місце у філософській системі А. Камю займає ідея людської солідарності. Замість радикального песимізму він запропонував етичну альтернативу руйнації: підтримку інших, спільні зусилля й взаємодопомогу як спосіб зберегти сенс життя в умовах катастрофи та війни. Ця ідея яскраво відображена як у його літературних творах, так і у філософських роздумах, де абсурд і страждання послуговуються не як джерелом відчаю, а запрошенням до моральної активності [2, С.135-172].

Карл Ясперс створив концепцію «граничних ситуацій», які охоплюють такі аспекти людського буття, як смерть, провина, страждання та боротьба. Він наголошував, що саме через переживання подібних ситуацій людина починає усвідомлювати свою свободу та відповідальність. Досвід поразки Німеччини у Другій світовій війні та моральна відповідальність її народу стали для К. Ясперса конкретним прикладом, як суспільство стикається з граничними ситуаціями. На його думку, після таких катастроф моральне відновлення стає ключовою умовою духовного існування. Особливе місце у філософії К. Ясперса займає ідея екзистенційного спілкування. Він вірив, що через щирий і відкритий діалог із іншими людьми можна подолати відчуження, пройти крізь кризові моменти та наблизитися до істинного розуміння власного існування. Таке спілкування являє собою спосіб подолання самотності та ізоляції, які нерідко виникають через трагедії війни [2, С.135-172].

Значення для сучасної філософії ідей екзистенціалізму сприяли формуванню напрямків сучасної гуманістичної та аналітичної філософії, акцентуючи увагу на значенні автономії особистості та пошуках сенсу буття. Питання відповідальності і морального вибору стали фундаментом сучасної етики, особливо у контексті криз і конфліктів. Екзистенціальна філософія сприяла розвитку психології, розробила підходи до роботи з переживаннями страждання, травмами та ідеєю пошуку сенсу життя.

Література:

1. Ситник Г.С. Філософія війни та миру: курс лекцій/ К. : «САК Лтд, 2023. 118 с.
2. Історія філософії: навчальний посібник / Салій А. В., Зінченко Н. О., Біланов О. С. Вид. 2'е, доповнене. Полтава : Дивосвіт, 2018. 192 с.

Парій Ю. М.,
курсантка групи ННІ 3-23-304
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Вінниця
Головко О. В.,
к.іст.н., доцент,
доцент кафедри соціальних та економічних дисциплін
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Вінниця

ФІЛОСОФІЯ ВИЖИВАННЯ, ЯК СУЧАСНА СОЦІАЛЬНА СТРАТЕГІЯ

Філософія виживання – це не просто інстинктивне прагнення зберегти життя, а усвідомлена соціальна та індивідуальна стратегія, яка набула особливої актуальності в умовах сучасних глобальних криз: екологічних, економічних, технологічних та військових. Вона переходить від біологічної необхідності до соціально-філософського осмислення та практичного плану дій. Філософія виживання виникла у ХІХ-ХХ століттях і зосереджується на глибинних, ірраціональних аспектах людського існування, його пристрастях та інстинктах, намагаючись досягнути самої суті життя. Як писав Фрідріх Ніцше: «Треба бути морем, щоб прийняти в себе брудний потік і не стати занечищеним». Цим Ф. Ніцше хотів сказати нам, що виживання в соціумі — це здатність залишатися чистим серед хаосу, зберігаючи гідність. Філософія виживання як сучасна соціальна стратегія полягає не лише в адаптації до зовнішніх умов, а в активному самоперевершенні, де людина, як «линва над прірвою», прагне стати надлюдиною, здатною зберегти гідність, свободу та внутрішню силу в умовах соціального хаосу [2].

Сучасна соціальна філософія розглядає виживання як реакцію на виклики глобалізації, екологічної кризи, війни, пандемій та економічної нестабільності. Виживання стає стратегічним вибором — здатністю зберігати гідність, критичне мислення та моральні орієнтири в умовах соціального тиску. Сучасна людина змушена постійно переосмислювати свою роль у світі, формуючи нові моделі поведінки, що базуються на солідарності, етичній відповідальності та внутрішній свободі [3]. Також варто зауважити, що виживання в сучасному світі часто пов'язане з моральним вибором: чи варто жертвувати принципами заради безпеки. Як зазначає В. Гьосле, стратегічна раціональність має поєднуватися з комунікативною — тобто з довірою, діалогом і співпрацею. Це означає, що виживання не може бути ізольованим — воно потребує соціального контексту, підтримки та взаємодії [1].

Якщо розглядати філософію виживання у контексті війни, репресій або інформаційного терору, тоді виживання набуває форми опору. Людина, яка зберігає свою ідентичність, мову, культуру — чинить спротив системі, що

прагне її знищити. Це особливо актуально на наш час, для українського суспільства, яке переживає гібридну війну та культурну боротьбу.

На сучасному етапі філософія виживання охоплює такі ключові аспекти:

- прагматизм і ресурсозбереження, які полягають у застосуванні стратегії, ефективного використання обмежених ресурсів часу, енергії, матеріальних благ. Така стратегія вимагає відмови від надмірного споживання та переходу до мінімалізму та раціональності;

- адаптивність суспільних систем та індивідів до зовнішніх викликів пандемії, війни, кліматичних змін. Адаптивність стає цінністю, вищою за стабільність;

- здатність відновлюватися після удару, зберігаючи при цьому свою базову функціональність. На соціальному рівні це виражається у створенні стійких громад, які можуть автономно функціонувати в умовах колапсу центральних систем;

- етичний мінімум виживання часто вимагає перегляду традиційних моральних норм. Пріоритет надається діям, спрямованим на збереження життя і базових потреб, що може призводити до тимчасового чи вимушеного відходу від ідеалістичних цінностей на користь практичної необхідності.

Тому у сучасному світі, що постійно змінюється під впливом глобальних викликів — війни, екологічної кризи, пандемій та інформаційного перевантаження - виживання перестає бути лише біологічною необхідністю [4]. Воно набуває філософського виміру, стаючи соціальною стратегією, що визначає спосіб мислення, поведінки та взаємодії людини з навколишнім світом. Таким чином, філософія виживання як соціальна стратегія — це не просто реакція на загрози, а активна позиція, що дозволяє людині не втратити себе у світі змін. Це стратегія, що поєднує силу духу, моральну стійкість і здатність до трансформації. Вона вчить нас не лише жити, а й жити гідно — з сенсом, метою та вірою в людяність.

Філософія виживання є реалістичним, але не фаталістичним поглядом на сучасну дійсність. Вона закликає людство прийняти крихкість свого існування та усвідомити, що виживання більше не є даністю, а постійною, свідомою роботою. Це перехід від антропоцентризму, який вірив у нескінченний прогрес, до екоцентризму та відповідальності, де стратегія майбутнього полягає у самообмеженні, взаємодопомозі та сталості.

Література:

1. Гьосле В. Актуальні проблеми філософії/ *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2024. №49. С. 12–25. URL: http://apfs.nuova.od.ua/archive/49_2024/49_2024.pdf.
2. Ніцше Ф. Так казав Заратустра / Ф. Ніцше ; пер. з нім. В. Шовкун. Київ : Укрліб, [б. р.]. URL: <https://www.ukrlib.com.ua/world/printit.php?tid=3781>.
3. Соціальна філософія: навч. посіб. / [уклад. О. В. Гусев, Л. В. Гусева та ін.] ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ, 2023. 212 с. – URL:

[https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/57042/1/Sotsialna_filosofia_Navch_posib.pdf/](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/57042/1/Sotsialna_filosofia_Navch_posib.pdf)

4. Соціальна філософія : навч. посіб. / [уклад. В. В. Сидоренко, О. В. Гринько та ін.]; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. 198 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058260.pdf>.

Пацула О. І.,
к.екоп.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні кардинально змінив економічні та управлінські умови функціонування підприємств. Бізнес-середовище характеризується високою невизначеністю, непередбачуваними загрозами та постійними змінами у правовому й фінансовому полі. У таких обставинах ефективно управління ризиками стає не лише інструментом мінімізації втрат, а й чинником виживання підприємства.

Метою цієї доповіді є аналіз сучасних підходів до управління ризиками суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану, узагальнення наукових і практичних напрацювань, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення стійкості підприємств за цих обставин.

Згідно ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови», управління ризиками (risk management) — це системний процес виявлення, аналізу, оцінювання та реагування на ризики, що можуть вплинути на досягнення цілей організації [1]. У сучасній теорії виділяють чотири ключові етапи цього процесу: ідентифікація ризиків – виявлення потенційних загроз; аналіз та оцінювання ризиків – визначення ймовірності настання події та масштабів наслідків; розроблення стратегії реагування – уникнення, зниження, передача або прийняття ризику; моніторинг і контроль – постійне спостереження за зміною ризикового середовища.

Міжнародні стандарти, зокрема, вже згаданий ISO 31000:2018, наголошують, що управління ризиками має бути інтегрованим у всі процеси підприємства та підтримувати прийняття рішень на всіх рівнях [2].

Дослідження управління ризиками в умовах воєнних конфліктів охоплюють кілька основних напрямів: оцінку стійкості (resilience) підприємств, адаптацію систем Enterprise Risk Management (ERM), практики безперервності бізнесу (BCP) та фінансову стабільність у кризових умовах [3, 4].

Науковці розглядають стійкість підприємства як здатність не лише протистояти зовнішнім загрозам, а й швидко адаптуватися до нових умов. У контексті воєнного стану ця стійкість визначається комбінацією операційної гнучкості, цифровізації та партнерських зв'язків [5].

Стандарти ISO 31000 і концепція ERM залишаються базовою основою управління ризиками, однак дослідники відзначають потребу в спрощенні процедур і скороченні часових термінів для прийняття рішень у кризових умовах [2].

Емпіричні дані [5, 4] свідчать, що понад 60 % українських малих і середніх підприємств змогли частково або повністю відновити діяльність упродовж першого року після масштабного вторгнення. Основними факторами виживання при цьому стали: цифровізація операцій; релокація виробництва у безпечні регіони; доступ до міжнародної допомоги.

Більшість досліджень підтверджують, що підприємства, які мали напрацьовані системи ризик-менеджменту, демонстрували вищу адаптивність до нових несприятливих умов та змогли швидше адаптуватися до них.

Науковці пропонують широкий спектр методів: від класичних SWOT та PEST-аналізів до сценарного моделювання, імовірнісних матриць і кількісних індексів стійкості [3]. Ефективним визнано поєднання кількісних та якісних підходів, що дозволяє не лише оцінювати ризики, а й прогнозувати сценарії розвитку майбутніх подій.

Попри значні дослідження в цьому напрямі, існує ряд невивчених аспектів, серед яких: відсутність довгострокових (лонгitudних) спостережень впливу війни на бізнес-моделі; обмеженість достовірних даних за окремими регіонами; недостатній аналіз ефективності страхових механізмів у зоні бойових дій.

Аналіз свідчить, що ключовими чинниками успіху управління ризиками під час війни є: інтеграція ERM/ISO-підходів із гнучким сценарним плануванням; розвиток цифрової інфраструктури та кіберзахисту; створення локальних резервів і альтернативних ланцюгів постачання; налагодження комунікації та підтримки персоналу [4, 6].

Воєнний стан створює унікальну конфігурацію загроз для підприємств, які можна класифікувати на п'ять основних груп:

1. Операційні ризики – руйнування інфраструктури, перебої у постачанні сировини, відключення електроенергії, блокування логістики.

2. Фінансові ризики – знецінення національної валюти, інфляція, нестабільність банківської системи.

3. Правові ризики – зміни у нормативно-правовій базі, вимоги мобілізаційного характеру, обмеження імпорту/експорту.

4. Соціальні ризики – втрата кадрів через міграцію та мобілізацію, психологічна нестійкість працівників.

5. Кіберризики – підвищення загрози кібератак, витоків інформації.

Додатково слід виділити репутаційні ризики, коли підприємства можуть зазнавати втрат через помилки у комунікації чи позиціонуванні своєї діяльності під час війни [7].

Серед низки дієвих підходів до мінімізації ризиків в умовах воєнного стану безперечно можна назвати: 1) диверсифікацію діяльності шляхом розподілу ресурсів між різними ринками та постачальниками, що зменшить залежність від одного джерела ризику. Як приклад, розвиток паралельних каналів експорту через ЄС українських аграрних компаній [8]; 2) резервування ресурсів через створення фінансових і матеріальних резервів підвищить здатність компанії діяти автономно протягом певного часу навіть у разі переривання постачань; 3) перехід до цифровізації управління за допомогою хмарних технологій, автоматизації процесів та впровадження систем кіберзахисту дозволить знизити ризик втрати даних і забезпечити безперервність діяльності; 4) гнучке стратегічне планування з використанням сценарного підходу дасть можливість швидко скоригувати бізнес-стратегію залежно від зміни ситуації; 5) співпраця з державою та міжнародними організаціями з використанням програм підтримки бізнесу від ЄБРР, USAID та ін. дозволить використовувати можливості грантового фінансування, компенсації релокації та навчання з управління ризиками.

Безперечно, ефективне управління ризиками вимагає чіткої організаційної структури. При цьому, на стратегічному рівні формується політика risk management і визначається ризик-апетит компанії. На тактичному рівні здійснюється оцінка ризиків, планування бюджету та контроль виконання. На операційному рівні реалізуються конкретні заходи з мінімізації ризиків. Тут також, ключову роль відіграє сформована корпоративна культура ризик-менеджменту організації, яка формує відповідальне ставлення персоналу до безпеки. Важливим інструментом є наявність плану безперервності бізнесу, що визначає алгоритми дій під час кризових ситуацій.

Підсумовуючи, зазначимо, що воєнний стан створює унікальні умови, в яких управління ризиками перетворюється на стратегічну функцію виживання підприємства. Ефективна система ризик-менеджменту у сучасних реаліях повинна бути інтегрованою у всі управлінські процеси, гнучкою та адаптивною до швидких змін середовища, а також орієнтуватись на безперервність діяльності та стійкість бізнесу. Український досвід показує, що поєднання стратегічного планування, цифрових інновацій і державної підтримки дозволяє мінімізувати наслідки війни для бізнесу. Подальші наукові дослідження можуть зосередитися на розробленні індексів стійкості підприємств і моделюванні довгострокових ефектів управління ризиками.

Література:

1. ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines. URL; https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322/

2. Lalonde, C & Boiral, O. (2012) « Managing risks through ISO 31000: A critical analysis », Risk Management, Vol.14 (4) p. 272-300. URL: <https://surl.li/hoillh>.
3. Anton S. G. (2020). Enterprise Risk Management: A Literature Review and Agenda for Future Research. Journal of Risk Finance. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/13/11/281>.
4. Dligach A., et al. (2024). Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-sized Enterprises. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/12/319>.
5. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік. 86 с. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine/>
6. Незламна оборона: уроки України щодо побудови стійкості бізнесу під час війни. Deloitte (2023). URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/services/consulting-risk/perspectives/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>.
7. Підходи до управління ризиками у кризовий період. PwC Ukraine (2024). URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/forensic/kryzovyy-menedzhment.html>.
8. Ukraine Economic Update: Business Resilience Amid War. World Bank (2023). URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>.

Panchenko V. A.,

*Doctor of Economics, Professor,
head of the department of aviation management at the
Ukrainian State Flight Academy*

Panchenko O. P.,

*Associate Professor of the Department of Management
and Enterprise Volodymyr Vinnychenko Central
Ukrainian State University,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

TRANSFORMATION OF BUSINESS ECONOMIC SECURITY IN WAR CONDITIONS: ANALYSIS OF RISKS AND SURVIVAL STRATEGIES

In the context of current clicks related to military actions, ensuring the stability and development of Ukrainian business entities is of particular relevance. The proliferation of crisis phenomena in the domestic business environment calls for the development of an effective safety policy, which is based on current tools for risk management.

In the midst of a large-scale invasion, Ukrainian enterprises faced unprecedented outcries that radically changed the minds of their functioning. This

crisis has revealed both extreme impacts and significant adaptation potential for business.

The economic environment in Ukraine has seen significant changes. Some businesses have experienced colossal losses through the destruction of assets and the occupation of territory. At the same time, other companies demonstrated extreme resilience, adapting to extreme minds. This included both the continuation of work under the threat of shelling and the relocation of labor pressure. These businesses were able to transform traffic into new opportunities, exploring new markets and increasing income.

Looking at the increase in crisis cases, economical safety of enterprises is gaining paramount importance. There is a deep understanding of the nature and logic of the threats that arise from the subjects of the government. This allows for the development of effective strategies for dealing with risks and exiting crisis situations. An effective economic security policy protects the interests of the company, promptly responds to dynamic changes in the market environment, ensures financial stability and operations effectiveness.

Providing cost-effective security is critical to the stable and successful operation of any business, as well as to achieving its strategic goals. This concept is evolving along with changes in the current environment, which leads to diversity and confusion.

Scientific teamwork has developed a number of approaches to the essence of economical security at the micro level, which focuses on several aspects. You can specify this as: the point of efficient use of resources, potential and activity, or the theft of potential, activity and interests; the presence of new officials who will influence activity or give competitive advantages; promoting interests between the enterprise and the external environment; the ability to achieve goals, which reinforces their focus on results; activity, either a process or activity, which indicates its dynamic nature; rozvitok, What it looks like is a balancing and continuous process.

Systematization of these views allows us to understand the richness of the concept and its importance for the functioning of daily business.

The new interpretation of economic security has become a significant world and has formed the methodological basis of security services for enterprises. However, such an approach focuses exclusively on passive control, calling for shortcomings.

However, there are some shortcomings in this approach, which treats the safety of a static structure, often leading to the presence of a clear structure, with a view to achieving success in certain subgroups. In addition, the division of functionality between the security service and other administrative departments was avoided. This created a paradoxical situation when economic security was taken away from the main economic activity of the enterprise.

Most enterprises are focusing on non-economic methods, instead of integrating into business processes, security services have begun to operate using highly non-economic methods, such as: business intelligence, personnel

management, Information security, security activity. This argument is another confirmation of the fact that the term “economical security”, including “becoming theft,” is insufficient and limiting. Analysis of threats and risks shows that a significant part of them can be effectively forestalled, rather than simply reacted to. The implementation of preventive visits allows for a significant reduction in spending on ensuring economical safety of the enterprise.

This approach conveys proactive actions aimed at avoiding negative phenomena: Incorrect execution of legal documents (agreements); Nevikonannya zobov'yazan partners; Unpleasant anti-crisis communications; Other destructive factors.

In contrast to passive protection, they are active and can reduce the likelihood of threat implementation, thereby ensuring the stable economic activity of the subject of government.

In the minds of a full-scale war, Ukrainian enterprises emerged with unprecedented outcries as they radically changed the business environment. The new environment is characterized not only by direct military threats, such as the occupation of territory and the physical destruction of assets, but also by cardinal instability caused by mass migration of the population and lack of transfer human resources. An additional factor to the risk is the strengthening of economic exchanges and the increase in the number of non-paying counterparties. Together with the recent changes in legislation, this creates a rich middle ground that is important in the business of extreme adaptability. Along with these direct threats, macroeconomic risks loom no less serious . Although the stench may not be as destructive as direct shelling, their legacy is significant. The rise in the fiscal deficit, the impact of falling tax revenues and the immediate increase in government spending, lead to an inflationary pressure , which has a negative impact on the financial sector of the majority. enterprises

Ukrainian enterprises are currently facing a number of key risks that seriously complicate their functioning. In the midst of the most acute problems, one can see a significant drop in product consumption , which, according to Geral [1], is expected in 75% of companies. 7 0% of them are actively searching for new clients and alternative channels. In addition, a fifth of businesses (20%) suffer from non-payment or late payments from their clients. Another critical problem is the acute financial shortage. Up to 40% of enterprises perceive a shortage of capital through the actual use of bank lending, and 36% are in active search for financial support. The main shortcoming for the withdrawal of positions is their high volatility, since the bank rate has been raised, installed in the minds of the war, and does not stimulate banks to lower their monthly rates. [1]

The war in Ukraine provoked a demographic catastrophe , which caused significant negative consequences for the consumer goods market. The death and injury of tens of thousands of people, as well as mass migration, both internal and external, dramatically changed the balance between the supply and supply of labor force. How much has mobilization and loss of workers achieved , which also has a negative impact on the market. The income from labor force has completely

changed through the impossibility of working in combat zones, the income from goods and services, logistical problems and hidden insignificance. In addition, a significant tightening of the business market should be avoided if many vacancies are advertised without official registration. This allows healthcare workers access to legal wages, social guarantees such as medicine, and seniority. As a result, due to the increase in the number of unemployed people, average wages are decreasing, and a portion of the population whose incomes are below the subsistence level is increasing. Logistics problems are a serious risk for wealthy enterprises. According to Dzherel [1], 44% of companies face difficulties in transportation. The main reasons for this are the breakdown of traditional transport routes, due to the blockade of ports and the priority of transporting military and humanitarian goods. An additional factor is sleep deficiency. The situation is aggravated by the reduction of 20% of warehouse capacity in Ukraine as a result of missile strikes. [1]

In the wake of a full-scale war, Ukrainian enterprises have faced low critical risks that threaten their stable work. One of the most important problems is energy shortage, which is caused by both the reduction of energy supplies and the increase in prices for it. This means that a lot of companies are reducing their production and the comparability of their products is significantly increasing. On the domestic level, the main threat is ineffective government policy, and even in the minds of the growing instability of the peacemaker's decision can lead to a serious decline in the financial-state activities and the direction of bankruptcy. Personnel shortages will suddenly increase through mobilization and mass emigration, which causes a shortage of qualified specialists. To optimize expenses, businesses often resort to layoffs or salary reductions, which negatively impacts productivity. The legacy of these personnel decisions will lead to a long-term operation, the remnants of the renewal of personnel potential will require significant investments. In addition, the risks associated with counterparties are growing, and even war poses doubts about the possibility of further consolidation and the victoriness of negotiable minds, as well as the complicating thoughts of reliable partners.

In the minds of the war, Ukrainian business is facing increased reputational risks. New tactics of unfair competition are gaining momentum as anti-reputation campaigns spread through anonymous Telegram channels. For large enterprises, such a blow is critical, and it is even difficult to bring the fact of hardening to an end, and after such "campaigns" there are often revisions and inspections that can lead to the loss of assets. To cope with the growing number of risks in people's minds, enterprises must re-adjust internal business processes and formulate a highly effective security policy. This involves adapting the business strategy to current market needs, optimizing the product range and implementing an established personnel policy, which includes both physical protection of personnel and optimization staff and training for remote work. In addition, companies can organize adaptive logistics with backup plans, as well as debureaucratize and digitalize administration processes. Also important is the full integration of risk management into business processes and scenario modeling of functioning in response to infrastructure disruption, which includes the possibility of relocation.

Based on the above, it is possible to develop a conclusion that a large-scale war has radically changed the economic system in Ukraine, creating an unprecedented impact on business. The main point is that the risks for enterprises in the minds of the military are complex and relate to all aspects of their activities. They smell both direct military threats and mediating macroeconomic risks, causing inflation and financial deficits. Additional calls are creating a demographic crisis, which is leading to personnel shortages and the tightening of the market. This, in turn, reduces the efficiency of work and the competitiveness of enterprises.

It is forbidden that the success of the functioning of Ukrainian enterprises in the minds of the war lies in the current situation to quickly adapt to these rich minds and effectively manage all types of threats.

Literature:

1. How, after the war, Ukraine can renew its economy and business. Great research. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2022/how-should-ukraine-rebuild-its-economy-and-business-after-the-war.html> (date published: 09/17/2025).

Підгірна В. Н.,

к.екоп.н., доцент,

доцент кафедри економічної географії

та екологічного менеджменту

Чернівецького національного

університету імені Ю. Федьковича, м. Чернівці

Пушак Я. Я.,

д.екоп.н., професор,

професор кафедри менеджменту

та економічної безпеки

Львівського державного університету

внутрішніх справ, м. Львів

Зибарева О. В.,

д.екоп.н., професор,

професор кафедри бізнесу та управління персоналом

Чернівецького національного університету

імені Ю. Федьковича, м. Чернівці

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, непередбачуваністю зовнішніх чинників, зростанням ризиків та потребою в оперативному ухваленні управлінських рішень. В умовах глобальних трансформацій, цифрової революції, кліматичних викликів та

соціально-економічних криз підприємства стикаються з необхідністю постійно адаптуватися до змін і водночас забезпечувати довгострокову стійкість свого розвитку. Така ситуація зумовлює потребу в нових управлінських підходах, здатних поєднувати стратегічну орієнтованість на сталий розвиток із гнучкістю, інноваційністю та адаптивністю.

Проблематика управління змінами та забезпечення сталого розвитку підприємств активно досліджується у працях як зарубіжних, так і українських науковців. У світовій літературі значна увага приділяється концепції Agile Change Management, яка базується на гнучкому реагуванні на виклики середовища та орієнтації на безперервне вдосконалення. Зокрема, у працях Д. Сміта [1] та М. Франклін [2] розкрито інструменти реалізації гнучких стратегій управління змінами на рівні організації, акцентовано увагу на ролі командної динаміки, гнучких ітерацій та принципах зворотного зв'язку. Даннеміллер К., Джейкобс Р. [3] підкреслюють важливість принципів Agile Manifesto як фундаменту для побудови адаптивних організаційних структур, де гнучкість не є самоціллю, а виступає засобом досягнення сталого ефекту від управлінських нововведень. Попри значну кількість напрацювань, відсутнє цілісне бачення інтеграції гнучкого менеджменту змін у систему стратегічного управління сталим розвитком підприємств різних галузей.

В останні роки підприємства опинилися у новій реальності, де успіх і виживання безпосередньо залежать від здатності швидко пристосовуватись до зовнішніх викликів. У цих умовах традиційні управлінські моделі, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, виявляються неефективними. Бізнес-середовище характеризується непостійністю, високою швидкістю змін і цифровою турбулентністю, що вимагає перегляду управлінських парадигм (таблиця 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика управлінських парадигм
SPOD, VUCA та BANI**

Парадигма	Характеристика середовища	Управлінські підходи	Ключові компетенції керівників
SPOD (1980-ті роки)	Стабільне, передбачуване, ієрархічне	Лінійне планування, централізоване управління	Раціональність, контроль, послідовність
VUCA (2000-ті роки)	Мінливе, складне, неоднозначне	Гнучке планування, проєктне управління, Agile-підходи	Стратегічне мислення, крос-функціональність, інноваційність
BANI (2020-ті роки)	Крихке, тривожне, нелінійне, незбагненне	Емоційне лідерство, самоорганізація, цифрова адаптивність	Емпатія, стресостійкість, швидкість прийняття рішень

Джерело: згруповано за матеріалами [4; 5]

Порівняльний аналіз цих парадигм демонструє, що сучасні підприємства вже не можуть спиратися на класичні методи управління. Поступовий перехід від світу стабільності SPOD до турбулентного VUCA, а згодом до ще більш складного і нелінійного середовища BANI докорінно змінив підходи до організації управління. Для ефективного функціонування у VUCA/BANI-середовищі потрібні гнучкі системи планування, що поєднують технологічну аналітику, адаптивні команди й орієнтацію на цінності сталого розвитку. Таким чином, розвиток гнучкого менеджменту змін у контексті глобальної невизначеності постає не як модна управлінська тенденція, а як стратегічна необхідність для підприємств, що прагнуть забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і соціальну відповідальність у XXI столітті.

В умовах глобальних викликів управління підприємствами потребує переходу до гнучких, адаптивних моделей розвитку, які поєднують соціальні, економічні та екологічні чинники [6]. На цій основі сформовано низку моделей гнучкого управління сталим розвитком, що інтегрують ці аспекти трансформації організацій. Вони забезпечують баланс між короткостроковою ефективністю та довгостроковою стабільністю, формуючи теоретичне підґрунтя для створення адаптивно-сталих підприємств - гнучких, відповідальних і орієнтованих на розвиток суспільства.

З огляду на взаємозалежність гнучкого управління та сталого розвитку, у сучасній науці сформовано низку моделей, що поєднують ці концепції. Вони відображають різні підходи до інтеграції соціальних, економічних та екологічних чинників у процес управління змінами, орієнтований на довгострокову стабільність і відповідальне зростання. Узагальнена характеристика таких моделей подана в табл. 2.

Таблиця 2

Моделі управління змінами, орієнтовані на сталий розвиток

Назва моделі	Сутність та основна ідея	Ключові етапи / компоненти	Особливості застосування у контексті сталого розвитку (ESG)
ADKAR (Awareness – Desire – Knowledge – Ability – Reinforcement)	Поведінкова модель управління змінами, що адаптується до реалізації ESG-принципів і сприяє формуванню обізнаності, мотивації та компетенцій персоналу.	Awareness – усвідомлення; Desire – бажання діяти; Knowledge – навчання; Ability – застосування; Reinforcement – закріплення результатів	Універсальний інструмент гармонізації цінностей і формування культури постійного вдосконалення.
Leadership for Sustainability	Орієнтована на лідера як агента	Етичне лідерство, емоційний	Формує відповідальність

	змін, що веде організацію шляхом сталого розвитку.	інтелект, ефективна комунікація, натхнення команди.	за екологічні, соціальні та управлінські рішення, поєднує гнучкість із етичністю.
Sustainability Change Management Model	Інтегрує принципи класичних моделей з цілями сталого розвитку.	Оцінка впливу → визначення зон змін → формування команди → впровадження ESG-ініціатив → моніторинг і корекція.	Підтримує еволюційний розвиток і корпоративну культуру сталості.
Circular Economy Change Management	Орієнтована на впровадження принципів кругової економіки — мінімізацію відходів і повторне використання ресурсів.	Перехід до циклічної економіки; повторне використання; екодизайн; спільне споживання.	Підсилює екологічну складову сталості, сприяє ресурсо-ефективності та партнерству з екоініціативами.

Джерело: узагальнено за матеріалами [5; 7; 8]

Аналіз представлених моделей показує, що сучасні підприємства дедалі частіше поєднують процеси адаптації до зовнішнього середовища з упровадженням принципів сталого розвитку. В основі цих моделей лежить людиноцентричний підхід, орієнтований на залучення, навчання та розвиток персоналу, формування культури відповідальності та створення цінності для суспільства.

Це дозволяє зробити висновок, що гнучкий менеджмент змін і сталий розвиток є не двома паралельними, а взаємодоповнювальними концепціями, які спільно формують фундамент майбутньої організаційної стійкості. Гнучкі підходи забезпечують швидкість і адаптивність, а сталі - надають глибини, довіри й довгострокової перспективи. Гнучкий менеджмент змін доцільно розглядати як ключовий інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасному турбулентному середовищі. Поєднання гнучких підходів до управління зі стратегією сталого розвитку формує нову управлінську парадигму, у якій зміни розглядаються як безперервний процес еволюції, а не як реакція на кризу. Саме завдяки ефективному управлінню змінами підприємство може досягати цілей сталого розвитку, зберігаючи конкурентоспроможність і баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності.

Література:

1. Smith D. Mastering Change Management: Proven Strategies for Implementation. New York: Enlighten Publications, 2024. 231 p.
2. Franklin M. Agile Change Management: A Practical Framework for Successful Change Planning and Implementation. London: Kogan Page, 2021. 304 p.
3. Dannemiller, K. D., & Jacobs, R. W. (1992). Changing the Way Organizations Change: A Revolution of Common Sense. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28(4), 480-498. <https://doi.org/10.1177/0021886392284003>
4. Zakharov Y. Comparative analysis of approaches to world concepts: spod society, vuca society and bani society. *Social Economics*. 2022. (64). 149-158. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13>
5. Латишева О. В. Сучасний інструментарій проєктного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проєктів і програм сталого розвитку промислового комплексу України. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1(79). С. 63–68. [https:// DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-63-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68)
6. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. О.В. Зибаревої. Чернівці : Технодрук, 2016. 320 с., С. 29-97.
7. Пащенко О. П., Тарасюк О. В. Управління змінами в системі маркетинг-менеджменту діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання відповідно до концепції «Індустрія 5.0». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 49–55. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-49-55](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-49-55)
8. Мельник С., Коц Д. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>.

Підхомний О. М.,

д.екон.н., професор,

професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту

Львівського національного університету

імені Івана Франка, м. Львів

Глущенко О. О.,

к.екон.н.,

директор Департаменту антилегалізаційної

політики (AML) Міністерства фінансів України, м. Київ

OSINT-ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДНОСИН КОНТРОЛЮ НАД СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА АКТИВАМИ

Актуальність дослідження реального контролю над ресурсами країни зумовлена тим, що у сучасних умовах гібридних конфліктів економічний

вплив стає не менш потужним інструментом тиску, ніж військові чи інформаційні засоби. Формальна власність над підприємствами дедалі частіше не відображає фактичного контролю над фінансовими, енергетичними чи технологічними ресурсами, що створює приховані канали зовнішнього впливу на стратегічні рішення держави. Використання OSINT у дослідженні таких відносин дає змогу ідентифікувати неpubлічних контролерів, виявляти зв'язки між приватними структурами та політичними або іноземними центрами впливу, а також оцінювати ризики концентрації критичних активів у руках суб'єктів із сумнівною підзвітністю. Моніторинг реального контролю стає важливим елементом системи національної безпеки, оскільки забезпечує економічний суверенітет, попереджає корупційні схеми та знижує уразливість держави до прихованого економічного підпорядкування.

Виявлення кінцевих бенефіціарних власників є ключовою передумовою ефективної реалізації санкційної політики, оскільки саме через приховані ланцюги володіння й контролю відбувається ухилення від обмежень, замасковане володіння активами та обхід фінансових заборон. Бенефіціари, що перебувають під санкціями, часто використовують номінальні компанії, трастові структури або проксі-осіб для збереження контролю над бізнесом, активами чи експортними потоками. Застосування OSINT-методів дає змогу простежити такі схеми через публічні корпоративні реєстри, судові рішення, дані про торговельні операції, санкційні списки, реєстри судновласників чи митні бази, що допомагає формувати доказову основу для арешту активів і блокування транзакцій. Таким чином, ідентифікація кінцевих контролерів через OSINT підсилює спроможність держави та міжнародних партнерів реально, а не номінально впроваджувати санкції, забезпечує адресність економічного тиску та мінімізує ризики використання посередників для легалізації чи переміщення заборонених активів.

Офшорне середовище виступає одним із головних чинників приховування кінцевих бенефіціарних власників, оскільки забезпечує юридичну непрозорість і багаторівневе маскування структури контролю. Використання компаній, зареєстрованих у юрисдикціях із низькими вимогами до розкриття інформації, дає змогу створювати складні ланцюги володіння, у яких реальний вплив фізичних осіб приховується за номінальними директорами, трастами, фондами чи корпоративними посередниками. Такі структури не лише ускладнюють роботу державних реєстрів, а й дезорієнтують фінансовий моніторинг, створюючи можливість для ухилення від санкцій, відмивання коштів або фінансування тероризму. OSINT-дослідження у цьому контексті дає змогу встановити офшорні зв'язки за допомогою відкритих даних – реєстрів компаній, судових документів, витоків (наприклад, *Panama Papers*, *Paradise Papers*, *OpenLux*), а також зіставлення цифрових слідів керівників і юридичних адрес. Такий підхід дає змогу пов'язати формально незалежні структури з реальними центрами впливу, перетворюючи OSINT на практичний інструмент протидії офшоризації та відновлення прозорості власності.

Трасти та трастоподібні структури відіграють подібну до офшорних компаній роль у механізмах приховування реального контролю, але діють на більш витонченому правовому рівні, поєднуючи формальну законність із фактичною анонімністю. Вони дають розділити право власності та право управління активами, створюючи ситуацію, коли кінцевий вигодонабувач залишається поза межами офіційних реєстрів. Трасти часто використовуються для володіння корпоративними пакетами, рахунками, нерухомістю або об'єктами інтелектуальної власності, а в умовах гібридних конфліктів – і для збереження контролю над стратегічними активами через довірених осіб у безпечних юрисдикціях. Для OSINT-дослідників такі структури є викликом, оскільки інформація про трасти обмежена банківською та професійною таємницею; водночас відкриті джерела – судові документи, витoki даних, корпоративні профілі трастових адміністраторів, публікації у спеціалізованих реєстрах (наприклад, *UK Trust Registration Service*) – дають змогу виявляти опосередкованих контролерів, зіставляючи дані про засновників, довірених осіб і бенефіціарів. Таким чином, OSINT-аналіз трастових мереж розкриває механізми тіньового управління активами, які формально перебувають поза юрисдикційним контролем, але фактично впливають на національні економічні процеси.

Виявлення власників віртуальних активів становить одну з найскладніших, але водночас критично важливих ділянок OSINT-досліджень у контексті контролю над суб'єктами господарювання. Криптоактиви дедалі частіше використовуються як альтернативний інструмент володіння, фінансування або прихованого управління бізнес-структурами, що дає змогу уникати банківського нагляду та географічних обмежень. Анонімність або псевдонімність блокчейн-адрес створює сприятливі умови для обходу санкцій, перерозподілу прибутків через *DeFi*-платформи, а також для маскуванню кінцевого контролю над активами. OSINT-аналітика у цій сфері ґрунтується на аналізі відкритих блокчейн-даних (*Etherscan, Blockchair, Arkham, MetaSleuth*), транзакційних графів, адрес, що повторно з'являються у зв'язку з відомими біржами або гаманцями, а також на зіставленні інформації з відкритими корпоративними джерелами, санкційними списками та цифровими ідентифікаторами користувачів. Такі методи дають змогу пов'язати криптоактиви з реальними суб'єктами впливу, виявити тіньові ланцюги фінансування та оцінити ризики використання віртуальних активів для обходу фінансових обмежень чи контролю над компаніями поза межами регуляторного поля.

NFT, твори мистецтва та культурні артефакти дедалі частіше стають елементами тіньових фінансових схем та інструментами прихованого контролю над капіталом. Їхня подвійна природа – поєднання культурної цінності та високоліквідного активу – робить цей сегмент привабливим для обходу санкцій, переміщення коштів і фіксації власності поза банківським сектором. Через токенизацію мистецьких об'єктів або володіння NFT можна фактично здійснювати контроль над реальними активами без формального

права власності, тоді як у традиційному арт-ринку контроль реалізується через посередників, аукціони, галереї та приватні фонди, що уникають фінансового розкриття. OSINT-дослідження у цій сфері охоплюють моніторинг блокчейн-транзакцій, реєстрів NFT-платформ, баз даних аукціонів, онлайн-архівів галерей і митних реєстрів, що дає змогу простежити переміщення культурних цінностей і визначити реальних контролерів цих активів. Такі аналітичні практики мають важливе значення не лише для запобігання відмиванню коштів та обходу санкцій, а й для захисту національної культурної спадщини, коли твори мистецтва стають частиною фінансових операцій із геополітичними наслідками.

Державно-приватне партнерство (ДПП) у сучасних умовах виступає не лише інструментом економічного розвитку, а й потенційним каналом формування складних відносин контролю між державою та бізнесом, які можуть мати як надійний, так і ризиковий характер. Учасники таких проєктів нерідко залучають іноземний капітал, спеціалізовані холдингові структури або трастові механізми, що ускладнює прозоре визначення сторін, які фактично впливають на управління об'єктами критичної інфраструктури чи розподіл фінансових потоків. OSINT-дослідження у сфері ДПП дає змогу аналізувати кадрові, корпоративні та фінансові зв'язки партнерів, виявляти участь посередників або афілійованих осіб, що можуть представляти інтереси іноземних держав чи приватних груп інтересів. Завдяки відкритим даним про тендери, контракти, реєстраційні документи, судові рішення й міжнародні інвестиційні угоди можливо оцінювати ступінь прозорості таких партнерств та ідентифікувати ризики концентрації контролю над державними активами у приватних руках. Таким чином, OSINT-аналітика стає ефективним інструментом забезпечення національної безпеки в процесах державного управління, де економічна взаємодія може приховувати ознаки залежності або впливу ззовні.

Етичний вимір використання OSINT у сфері нагляду за розкриттям кінцевих бенефіціарних власників є не менш важливим, ніж технічна чи правова складова. Використання відкритих джерел потребує дотримання принципів законності, пропорційності та мінімізації втручання у приватність, особливо коли аналітика стосується фізичних осіб, що мають непрямі або опосередковані зв'язки з бізнес-структурами. Етичні стандарти вимагають від аналітиків утримуватися від використання сумнівних або маніпулятивно отриманих даних, забезпечувати верифікацію джерел та чітке розмежування між фактами і припущеннями. Особливої ваги набуває питання презумпції доброчесності, згідно якого дані OSINT не можуть автоматично вважатись доказом порушення, а лише підставою для перевірки. Формування внутрішніх етичних кодексів, процедур аудиту дій аналітиків і захисту конфіденційної інформації сприяє підвищенню довіри до OSINT як інструменту ризик-орієнтованого нагляду, що поєднує прозорість з відповідальним ставленням до прав людини і репутаційних наслідків.

Таким чином, OSINT-дослідження відносин контролю над суб'єктами господарювання та активами формує новий аналітичний вимір економічної безпеки, у якому ключовим об'єктом уваги стає не лише формальна власність, а фактичний вплив і підпорядкованість економічних структур. Відкриті джерела дають змогу виявляти тіньові зв'язки між бізнесом, політичними елітами та зовнішніми центрами сили, простежувати шляхи руху капіталу через офшори, трасти, криптоактиви чи арт-ринок, ідентифікуючи прихованих контролерів і бенефіціарів. Застосування OSINT-підходів підсилює спроможність держави до превентивного реагування на загрози економічному суверенітету, зменшує простір для корупційних і обхідних схем, а також сприяє формуванню стратегічної стійкості суспільних інститутів. У перспективі розвиток OSINT-інфраструктури, підготовка аналітиків і створення національних платформ контролю можуть стати основою інтегрованої моделі захисту економічної незалежності та прозорості власності в умовах гібридної війни.

Плевак К. О.,
здобувачка вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Кіржецький Ю. І.
к.економ.н., доцент

ЕКОНОМІЧНІ ЗАГРОЗИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВА РОЛЬ ПРАВООХОРОННИХ СТРУКТУР

Воєнний стан в Україні зумовив суттєве загострення економічних загроз, які впливають як на макроекономічні показники, так і на повсякденне життя громадян. Економіка зазнала значних втрат унаслідок руйнування промислових підприємств, блокування транспортних шляхів, скорочення зовнішньої торгівлі та зменшення надходжень до бюджету. За оцінками експертів, прямі збитки вже перевищують сотні мільярдів доларів, а непрямі наслідки проявляються у зниженні інвестиційної привабливості та відтоку робочої сили за кордон [1, С. 99].

Економічні загрози в умовах війни поділяють на кілька основних груп. По–перше, фінансово–бюджетні загрози: значне зниження податкових надходжень, дефіцит державного бюджету та зростання інфляції. По–друге, інвестиційні ризики: іноземні інвестори згортають свою діяльність через небезпеку військових дій. По–третє, соціально–економічні наслідки: масове безробіття, внутрішнє переміщення мільйонів громадян, зростання рівня бідності. Нарешті, зовнішньоекономічні загрози: блокування експорту сільськогосподарської продукції, втрата ринків збуту та зниження валютних надходжень [2].

Особливої ваги в умовах воєнного стану набуває боротьба з тіньовою економікою та корупцією. За даними науковців, у періоди суспільних криз тіньовий сектор зростає в кілька разів, що становить серйозну небезпеку для економічної стабільності держави. Корупційні ризики з'являються у сфері гуманітарної допомоги, розподілу міжнародної фінансової підтримки та здійснення державних закупівель [3].

У таких умовах правоохоронні органи стають ключовими гарантами економічної безпеки. Національна поліція України проводить розслідування економічних злочинів, включаючи шахрайство з гуманітарними вантажами, незаконні схеми тендерних закупівель, розкрадання державних коштів. Вона також виконує превентивну функцію, попереджаючи правопорушення у сфері господарської діяльності [4].

Служба безпеки України (СБУ) відповідно до законодавства здійснює контррозвідальні заходи у сфері економічної безпеки, виявляє та припиняє діяльність диверсійних груп, що мають на меті дестабілізувати фінансову систему чи здійснити тиск на стратегічні галузі економіки [5, С. 99].

Бюро економічної безпеки України (БЕБ) було створено спеціально для протидії злочинам у сфері оподаткування, митної справи та фінансового сектору. Орган займається викриттям масштабних схем ухилення від сплати податків, відмивання коштів та фінансування протиправних угруповань. Його діяльність дозволяє забезпечувати надходження до бюджету навіть у складних умовах війни [6].

Державна прикордонна служба України (ДПСУ) забезпечує контроль за переміщенням товарів, валюти та зброї через державний кордон. У період війни це має особливе значення для запобігання контрабанді та захисту економічних інтересів країни. Окрім цього, прикордонники активно співпрацюють з митними та податковими органами для зменшення корупційних ризиків у зовнішньоекономічній діяльності [4].

Не менш важливою є роль прокуратури України, яка здійснює нагляд за дотриманням законності у сфері економічних правовідносин. Прокурори координують діяльність усіх правоохоронних органів у сфері захисту економіки, забезпечують притягнення винних до відповідальності, а також здійснюють представництво інтересів держави у судах.

Законодавча база України створює належні умови для діяльності правоохоронних структур у сфері економічної безпеки. Зокрема, це Конституція України, Закон «Про правовий режим воєнного стану», Закон «Про Національну поліцію», Закон «Про Службу безпеки України», Закон «Про прокуратуру», а також Закон «Про Бюро економічної безпеки України» [7-12]. Їх реалізація спрямована на формування цілісної системи захисту національної економіки.

Отже, в умовах воєнного стану економічні загрози для України посилюються, проте роль правоохоронних органів у їх подоланні є визначальною. Саме від ефективності та злагодженості їхньої роботи залежить

не лише економічна стабільність держави сьогодні, але й можливість її післявоєнного відновлення та подальшого розвитку.

Література:

1. Загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану / О. О. Макогон // *Проблеми системного підходу в економіці*. – 2023. – № 3 (92). – С. 96-103. DOI: 10.32702/2306–6806.2023.3.96.
2. Гаврилюк О. В. Фінансово-бюджетна безпека України в умовах воєнного стану / О. В. Гаврилюк, І. С. Калачова // *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 55. DOI: 10.32782/2524–0072/2023–55–4.
3. Оцінка рівня тіньової економіки України в період воєнного стану та виклики для економічної безпеки / Н. В. Кононенко та ін. // *Statistics of Ukraine*. – 2023. – № 4 (10). – С. 136-146. DOI: 10.53767/2618–0268.2023.4.10.
4. Роль правоохоронних органів у забезпеченні стабільності і безпеки в умовах воєнного стану: досвід України / В. В. Бабкова // *Юридичний науковий електронний журнал*. – 2023. – № 10. – С. 411-414.
5. Ковальчук Я. В. Контррозвідувальне забезпечення економічної безпеки України в умовах воєнного стану / Я. В. Ковальчук // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. – 2023. – Вип. 78. – С. 98-101.
6. Бюро економічної безпеки України в системі забезпечення економічної безпеки держави в умовах воєнного стану / І. С. Іванов // *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. 2022. – № 2 (24). – С. 138–144.
7. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389–VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389–19> (дата звернення: 02.10.2025).
8. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580–VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 40–41. Ст. 379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580–19> (дата звернення: 02.10.2025).
9. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700–VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700–18> (дата звернення: 02.10.2025).
10. Про прокуратуру : Закон України від 14.10.2014 № 1697–VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 44. Ст. 1697. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697–18> (дата звернення: 02.10.2025).
11. Про Службу безпеки України : Закон України від 25.03.1992 № 2229–XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 27. Ст. 382. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229–12> (дата звернення: 02.10.2025).
12. Про Бюро економічної безпеки України : Закон України від 28.01.2021 № 1150–IX. Голос України. 2021. № 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150–20> (дата звернення: 02.10.2025).

Плетенецька С. М.,
к.економ.н., доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів
ВНЗ «Університет економіки та
права «КРОК», м. Київ

ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Страховий ринок є важливою складовою фінансової системи України, що забезпечує поєднання механізму управління ризиками, захисту майнових і особистих інтересів громадян і бізнесу, а також сприяє стабільності та розвитку економіки. Страхування відіграє важливу економічну роль, формуючи фінансові резерви, сприяючи інвестиціям та знижуючи негативні наслідки непередбачуваних подій.

Метою роботи є дослідження особливостей розвитку страхового ринку України в умовах війни.

За період 2022–2025 років страховий ринок України зазнав значних змін під впливом повномасштабної війни, економічної нестабільності та технологічних трансформацій. У 2022 році багато страховиків призупинили або обмежили свою діяльність, що призвело до скорочення конкуренції на ринку страхування і падіння обсягів страхових премій. Водночас зріс попит на страхові продукти, пов'язані з воєнними ризиками, а страхові виплати, особливо у сфері майнового страхування, значно зросли. Національний банк України у якості головного регулятора надав ринку певні послаблення для підтримки страховиків.

За останні роки на страховому ринку України спостерігається стійка тенденція до консолідації та поступового зростання обсягів страхових премій, попри актуальні військові ризики та економічні виклики. Згідно з даними Національного банку України (НБУ) та Ліги страхових організацій України (ЛСОУ), у період з 2020 по 2025 рік ринок зазнав суттєвих змін як у структурі, так і в масштабах. Одним із ключових аспектів є зменшення кількості страховиків: у 2021 році їх кількість становила 155 компаній, на середину 2024 року – 90, а на середину 2025 року – всього 61, серед яких 47 ризикових та 14 компаній зі страхування життя [1].

У період 2021–2025 років український страховий ринок демонстрував цікаву тенденцію: хоча кількість страхових компаній поступово скорочувалася, загальний обсяг страхових премій зростав. У 2021 році в країні діяли 155 компаній, які зібрали приблизно 37 млрд грн. премій. До 2022 року кількість учасників зменшилася до 120, однак обсяг премій зріс до 41,3 млрд грн., що становить приріст на 11,6%. У 2023 році кількість компаній скоротилася до 98, а премії збільшилися до 47 млрд грн. (+13,8%). У 2024 році кількість гравців скоротилася до 90, а обсяг зібраних премій досяг 54,3 млрд грн. (+15,6%) [2]. Станом на перший квартал 2025 року на ринку залишилося

лише 61 компанія, які сумарно зібрали 15,4 млрд грн. премій, що на 9,2% більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Це пов'язано з наступними причинами:

- вихід слабших гравців із ринку відбувається через недостатній капітал або низьку платоспроможність цих компаній, у результаті чого вони припиняють свою діяльність. Це залишає на ринку лише сильніших учасників;
- перерозподіл клієнтів до стабільних компаній проявляється в тому, що портфелі закритих компаній переходять до діючих страховиків, що сприяє зростанню обсягів премій у цих компаній;
- зосередження уваги на прибуткових продуктах веде до того, що компанії концентруються на ризикових і високорентабельних видах страхування, що, своєю чергою, підвищує середній розмір премій;
- посилення фінансових і регуляторних вимог стимулює компанії дотримуватися нових стандартів НБУ, ефективніше управляти своїм капіталом та продуктами, позитивно впливаючи на загальний обсяг отримуваних премій.

Зміни у макроекономічному середовищі, наслідки війни, зменшення доходів населення та зростання конкуренції створюють серйозні виклики для галузі. Для збереження стабільності та підвищення ефективності страхові компанії змушені адаптувати свої підходи до управління ризиками, переглядати тарифну політику, удосконалювати канали збуту та впроваджувати сучасні технологічні рішення. Однак розвиток галузі стримується низкою ключових проблем, які потребують системного та комплексного підходу для успішного їх вирішення.

До головних викликів, з якими стикаються страхові компанії на сьогодні, можемо віднести: фінансові, операційні, правові, зовнішні ризики, тощо. Таким чином, кожна група із вказаних ризиків по-різному впливають на основні фінансові показники страхових компаній. Фінансові ризики негативно позначаються на прибутковості та ліквідності, операційні призводять до зростання витрат і погіршення якості сервісу, зовнішні спричиняють значні коливання обсягів продажів і створюють загрози для стабільності капіталу, а правові – вимагають юридичної обізнаності керівництва та персоналу та здатності швидко адаптувати свою політику та не втратити ринкові позиції і ділову репутацію страховика. Це демонструє важливість комплексного підходу до управління ризиками, що є ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості компанії [3].

Економічна ситуація України сьогодні визначається поєднанням воєнних загроз, високого рівня інфляції, нестабільності валютного курсу та поступової адаптації всіх учасників страхових відносин до нових регуляторних реалій.

У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу страховий менеджмент змушений дедалі активніше інтегрувати цифрові технології для підвищення ефективності управління, оптимізації операційних процесів та задоволення потреб клієнтів, які постійно зростають. У країнах із високим рівнем розвитку страхування цифрова трансформація вже стала не просто

перевагою у конкурентній боротьбі, а ключовою вимогою ринку. Для України, враховуючи наслідки війни, зміни в економічній ситуації та перехід на дистанційні формати роботи, значимість цифрових рішень набуває ще більшого масштабу.

Застосування цифрових технологій у страховому бізнесі охоплює широкий набір інструментів, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів, зниження витрат і покращення якості клієнтського обслуговування. Насамперед це стосується впровадження інформаційних систем та автоматизації бізнес-процесів, які забезпечують більш ефективну та прозору роботу компаній.

Можемо виділити наступні напрями:

1. CRM-системи (Customer Relationship Management). Вони допомагають у зборі та аналізі даних про клієнтів, відстежують історію взаємодій, сегментують споживачів та автоматизують процеси комунікації, наприклад через нагадування чи розсилки. Завдяки цьому підвищується якість роботи з клієнтами та їхня лояльність;

2. ERP-системи. Ці рішення об'єднують процеси управління ресурсами, фінансами та персоналом компанії. ERP сприяють ефективнішому плануванню операційної діяльності та забезпеченню контролю за витратами;

3. автоматизація документообігу та електронний підпис. Використання електронних полісів, цифрового архівування та електронного підпису значно скорочує час укладання договорів, знижує ризик помилок і забезпечує вищий рівень безпеки при обробці інформації;

4. чат-боти та онлайн-сервіси. Ці інструменти дають можливість клієнтам швидко отримувати відповіді на часті запитання, користуватися онлайн-калькуляторами для розрахунку вартості послуг, а також подавати заявки без залучення менеджера. Це водночас знижує навантаження на персонал і покращує загальний клієнтський досвід.

Отже, інформаційні технології та автоматизація поступово стають основою цифрової трансформації страхового сектору. Вони не лише спрощують управлінські процеси, але й створюють додаткову цінність для клієнтів завдяки швидкості, доступності й прозорості надання послуг.

Аналітика та штучний інтелект стають невід'ємними складовими ефективного управління страховою діяльністю, забезпечуючи оптимізацію процесів, зниження витрат і підвищення конкурентної позиції компаній. По-перше, використання технологій Big Data в оцінці ризиків дозволяє страховикам обробляти величезні обсяги даних: від соціально-демографічних характеристик до медичних і поведінкових показників. Це підвищує точність розрахунків страхових тарифів і полегшує прогнозування настання страхових випадків. По-друге, алгоритми машинного навчання значно покращують андеррайтинг. Якщо раніше оцінка ризиків виконувалася вручну експертами, то зараз автоматизовані системи використовують статистичні моделі та минулі дані для прийняття обґрунтованих рішень. Це мінімізує суб'єктивність і прискорює весь процес. По-третє, системи штучного інтелекту для виявлення

шахрайства дозволяють аналізувати тисячі транзакцій в режимі реального часу. Завдяки пошуку прихованих закономірностей та аномалій в діях клієнтів або партнерів, вони ефективно знижують фінансові втрати від незаконних операцій. По-четверте, технології обробки природної мови (NLP) успішно впроваджуються у чат-ботах і віртуальних асистентах, автоматизуючи комунікацію з клієнтами. Вони швидко відповідають на типові запити та передають складні питання відповідним менеджерам, що покращує якість обслуговування і скорочує час очікування. Останнім, але не менш важливим є розвиток персоналізації страхових продуктів. Інструменти аналізу даних розробляють для клієнтів індивідуальні пропозиції, враховуючи їхній спосіб життя, рівень ризику та фінансові можливості. Це посилює довіру до компанії та підвищує шанс на довгострокову співпрацю [4].

Таким чином, цифровізація страхового сектору, а також активне впровадження аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту значно трансформують традиційні методи управління. Системи CRM і ERP, електронний документообіг та онлайн-сервіси дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, підвищити продуктивність роботи й налагодити більш ефективну комунікацію з клієнтами. Одночасно використання технологій Big Data та алгоритмів AI/ML сприяє більш точному прогнозуванню ризиків, автоматизації андеррайтингу, адаптації страхових продуктів до індивідуальних потреб клієнтів і покращенню виявлення шахрайських схем. Інтеграція цих підходів формує сучасну платформу для прозорого, оперативного та клієнтоорієнтованого управління страховим бізнесом.

Література:

1. Національний Банк України. Звіт про діяльність страхових компаній за 2022–2025 роки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbureport/statreport-nonbanking/files-rules>
2. Плетенецька С.М. Особливості впровадження інновацій на ринку страхування в умовах війни. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 12. С. 58-67. - DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15038736>
3. Плетенецька, С., Захарі, К. (2025). Управління ризиками в страхуванні в контексті реалізації політики Insurtech. *Актуальні проблеми економіки*. 3(285). С. 94-106. DOI <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-94-106>
4. Shevchuk O., Kondrat I., Stanienda J. (2020) Pandemic as an accelerator of digital transformation in the insurance industry: evidence from Ukraine. *Insurance Markets and Companies*. № 11(1). P. 30–41. DOI: [https://doi.org/10.21511/ins.11\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/ins.11(1).2020.04)

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ

Сучасний техніко-технологічний розвиток, динаміка та непередбачуваність ринкових, суспільних, економічних змін, зростання ринкової конкуренції потребують швидкої адекватної реакції підприємств на ринкові економічні зміни у створенні та просуванні продуктів і послуг. Інновації, інноваційний розвиток, впровадження інновацій в сучасному світі виступають основою стабільного та ефективного функціонування підприємств і забезпечення їх майбутнього зростання. Впровадження інновацій є однією із головних умов стратегічного розвитку та конкурентоспроможності підприємств у всіх сферах діяльності. Особливого значення розробка та впровадження інновацій, забезпечення інноваційного розвитку має для підприємств, які працюють в високотехнологічних галузях та сферах економіки: машинобудуванні, енергетиці, хімічній галузі, сфері інформаційних технологій. Загалом інноваційна діяльність виступає основою інноваційного розвитку підприємства.

Дослідження теоретичних засади інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції активно здійснювалося у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

Поняття інновація походить від латинського слова «novare», що перекладається як зміни, оновлення [1]. Є й інший переклад, адже з англійської мови «innovation» визначається як впровадження інновацій, винаходів у виробництво, практичну діяльність.

Понятійний апарат дослідження «інновацій», «інноваційного розвитку» відзначається багатогранністю та поліаспектністю. Можна виокремити найбільш поширені бачення та трактування науковцями цих понять. Так, інновації визначаються як процес розроблення, впровадження у виробництво та комерціалізацію нових продуктів; як результат досягнень розвитку науково-технічного прогресу; як інвестиційна діяльність в розробку новацій, нових наукових знань, нових товарів та технологій, їх впровадження в виробництво; здійснення наукових, фундаментальних та прикладних наукових досліджень і створення новацій; впровадження нових технологій та їх поширення, дифузії; трансфер технологій та інші [1].

Поняття інновацій в першу чергу пов'язують із створенням, розробкою нових інноваційних продуктів, що за своїми техніко-технологічними характеристиками, параметрами, якістю відрізнялися б від вже відомих, попередніх, випущених товарів і відповідно могли би бути впровадженими у виробництво, випущеними на виробничих потужностях та успішно

комерціалізованими [2]. Проте не менш важливого значення для економічного розвитку підприємств мають не лише продукти, але і процесійні інновації, що пов'язані із впровадженням нових прогресивних процесів, технологій, виконання техніко-технологічної діяльності виробництва, продукції, роботи обладнання, використання нових технологій та сервісів. Особливої актуальності та динамічності впровадження інноваційних процесів набуло з розвитком інформаційних технологій, комп'ютеризації, інформатизації економічної сфери, розвитком сучасних цифрових технологій та пов'язаною з ними цифровою трансформацією суспільства [2]. Інноваційні продукти та процеси мають нові, більш сучасні характеристики, властивості, якості, що не лише забезпечують зростання конкурентоспроможності продукції, вони змінюють соціальне середовище споживання та економічне середовище виробництва, сфери сервісу.

Актуальність даного дослідження зумовлена тим, що інновації, інноваційні продукти стають активними засобами здобуття конкурентних переваг, отримання високих і стабільних прибутків та забезпечення ефективного функціонування підприємства в довготривалій перспективі. Все це актуалізує питання проведення подальших досліджень теоретичних засад інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції.

Формування терміну «інновація» як і самої інноваційної теорії належить відомому австрійському науковцю Й. А. Шумпетеру чия праця «Теорія економічного розвитку» побачила світ у 1912 р. Й. Шумпетер є засновником наукового напрямку дослідження інновацій, інноваційного розвитку. Він визначив поняття «інновація» здійснив класифікацію інновацій, визначив їх вплив на виробництво, а його праця поклала початок активним дослідженням цього наукового напрямку [3].

Й. Шумпетер першим узагальнив наукові праці, що стосувалися інноваційних процесів та їх ролі у загальному економічному розвитку. За визначенням самого науковця підприємницька економічна діяльність є невід'ємно поєднаною з інноваціями, створенням нових систем розвитку. Цим процесам надавалися прості і зрозумілі пояснення: для отримання прибутку підприємству необхідно забезпечити розвиток, а розвиток в свою чергу неможливий без впровадження «нових комбінацій» і відповідно впровадження інновацій [3]. Зазначимо, що досліджуючи форми та зміст розвитку Й. Шумпетер використовував такий термін як «нові комбінації» та відзначив п'ять можливих нових комбінацій. Такими «новими комбінаціями» визначено виробництво нового для ринку та споживача продукту чи послуг, «благ» нової якості; застосування нового методу, способу виробництва на основі впроваджених наукових розробок, відкриттів, а також нового способу комерціалізації та просування продукції; вихід на нові ринки збуту продукції та їх освоєння для певної галузі чи продукції; відкриття чи отримання доступу до нових джерел постачання ресурсів сировини, новостворених, нововідкритих чи таких що були недоступними раніше; впровадження організаційних змін, удосконалень, спрямованих на забезпечення

монопольного становища чи навпаки, зміни демонополізації інших підприємств. Й. Шумпетер застосував до підприємців термін «новатор» та «новаторство» та визначив вагоме значення підприємництва в здійсненні інноваційної діяльності загалом.

Наступним етапом в формуванні теорії інновацій та дослідження інноваційного розвитку стали наукові напрацювання неокласичної теорії інновацій Г. Менша, Б. Твісса, Е.М. Роджерса [4]. За дослідженнями цих науковців «неокласиків» саме «інновації» надають «головний імпульс» розвитку. Новостворені споживчі товари, методи ведення виробничої діяльності чи організаційні рішення дають потужний поштовх подальшому розвитку промисловості, адже розробки потребують впровадження у виробництво, що стимулює удосконалення розвитку промислових потужностей, водночас вони виступають джерелом отримання нових можливостей, нової доданої вартості, а отже інноваційні процеси стимулюють інвестиційні процеси та сам промисловий індустріальний розвиток. Водночас, в дослідженнях цих науковців підтримувалася та набула нового значення теорія циклічності економічного розвитку, а інновації виступали «імпульсом» подальших циклічних економічних змін.

На даний час в науці представлено значний перелік визначень терміну інновація та різні наукові підходи до розуміння сутності цього поняття. Такими основними науковими підходами до розуміння сутності інновацій є трактування інновацій як процесу (процесів); як системи; як змін; як результату здійснення діяльності [5]. Таким чином, на нашу думку інноваційний розвиток включає як поняття самого інноваційного процесу (створення новацій, їх впровадження та комерціалізацію у вигляді інновацій), так і саму динаміку, активність, спрямованість цього процесу на здобуття нового економічного, науково-технічного рівня та якості. Отже, інноваційний розвиток конкретних суб'єктів господарювання на мікрорівні і на макрорівні можна описати рівнянням: інноваційний процес (новації, розробки) плюс інновації (комерціалізація та впровадження інновацій) плюс загальний рівень та динаміка науково-технічних, технологічних змін. Слід зазначити, що цей загальний рівень та динаміка науково-технічних, технологічних змін визначається передусім науково-технічним рівнем створення та впровадження технологій, активністю здійснення фундаментальних та прикладних досліджень, НДДКР та їх зв'язком із реальним сектором економіки, виробництвом, інфраструктурним забезпеченням та загалом зміцненням взаємозв'язків та взаємодії науки та економіки, бізнесу.

Інновації поєднуються з управлінням, знаннями та впровадженням організаційних змін спрямованих на зростання компетентностей працівників, персоналу підприємства. Інновації виступають основою формування та розбудови економіки знань, а тому активний розвиток підприємства потребує як впровадження інновацій, інноваційних розробок, так і зростання рівня знань та досвіду працівників. Загалом знання виступають рушійною рисою

економічного зростання, саме вони забезпечують інноваційну активність, створення інновацій.

Таким чином, використання знань, управління знаннями має ключове завдання в забезпеченні інноваційного розвитку підприємства і є невід'ємною складовою формування його інноваційного потенціалу. При цьому мають бути враховані й інші складові потенціалу підприємства, і в першу чергу кадрова та фінансова його складові, що дають можливість як для залучення нових, так і до розвитку набутих знань, необхідних для інноваційної активності підприємств.

Ключовими ознаками інновацій та інноваційної діяльності є важливість та необхідність комерціалізації новостворених розробок, результатів проведених досліджень; застосування інновацій як рушійної сили зростання конкурентоспроможності продукції, послуг та бізнесу; сама інноваційна продукція, технологія виступає результатом проведених фундаментальних, прикладних наукових досліджень чи НДДКР.

Узагальнюючи зазначимо, що інновації та інноваційна діяльність здатні не лише принести додаткові прибутки на вкладені інвестиції, інновації стають першопричиною та рушійною силою технологічних революцій, змінюють покоління техніки, технологій, способів ведення виробництва, його характеру та можливостей, і загалом призводять до зміни суспільно-економічного життя людства.

Загалом теорія інновацій є однією із найбільш активно досліджених наукових напрямів, проте її багатоаспектність та багатогранність залишає поле для подальших наукових доробків. Дослідження сутності інновацій як наукової категорії потребує розгляду наукових бачень та трактування таких основних понять як «інновація», «інноваційний процес», «інноваційний розвиток».

Інноваційна діяльність виступає сукупністю інноваційних процесів, які призводять до зміни якості техніко-технологічних виробничих систем і водночас являють собою нову якість процесів, способів технологій виробництва чи ведення відповідної операційної, управлінської, комерційної та інших видів діяльності, адже інновації та інноваційна діяльність стосуються всіх сфер функціонування економіки та інших сфер. При цьому, відповідні зміни здійснюють на основі використання нових знань. Інноваційний процес охоплює та поєднує процеси створення нових знань, доведення їх до прикладних розробок, конкретних технологій, способів, методів виробництва чи продуктів, подальшого їх впровадження у виробництво чи операційну діяльність та просування і реалізацію. Інноваційний розвиток в його вузькому розумінні охоплюватиме визначений відрізок, траєкторію розвитку конкретного підприємства. Він розпочинатиметься процесом створення чи залучення технологій, нових способів виробництва чи товарів і завершуватиметься отриманням прибутку від реалізації продукції та інших ефектів, таких як економічна стабільність, розширення ринку, зростання обсягів реалізації та масштабів ведення бізнесу,

відомістю та поширення бренду та ін. В широкому розумінні інноваційний розвиток являє собою розвиток техніки, технологій, наукової сфери, в галузях виробництва, пов'язаний зі змінами технологій та переходом на новий рівень техніко-технологічного та економічного устрою, що виступає джерелом та рушійною силою економічно-історичної еволюції та індустріально-еволюційного розвитку загалом.

Література:

1. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. К.: Інститут ек. прогнозів. НАН України. 1999. 253 с.
2. Porter M. Competition in Global Industries. Harvard Business Press. 1986. 581 p.
3. Schumpeter J. Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. N. Y.; L.: McGraw-Hill Book. 1939. 430 p.
4. Mensch G. Stalemate in Technology: Innovations Overcome the Depression. Cambridge. 1979. 320 p.
5. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці. Суми: Університетська книга. 2005. 582 с.

Процевят О. С.,
*мол.наук.співроб. відділу проблем
реального сектору економіки регіонів
ДУ «Інститут регіональних
досліджень імені М. І. Долишнього
НАН України», м. Львів*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ²

У період глибоких структурних трансформацій національної економіки інноваційна діяльність промислових підприємств є вирішальною для підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності держави. Зокрема, запровадження інновацій забезпечує технологічне оновлення виробництва, сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Унаслідок цього розвиток інновацій у промисловості постає як важлива передумова модернізації національної економіки України. Саме тому державна інноваційна політика має бути спрямована на формування механізму підтримки інноваційних процесів, що охоплює стратегічне планування та розвиток інституційної інфраструктури.

² Матеріали підготовлено в рамках теми «Комплексне наукове дослідження модернізації інноваційної екосистеми розвитку регіонів та громад» (№ д.р. 0125U003490)

У цьому контексті Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [1] виступає одним з основних документів, який визначає напрями та механізми формування національної інноваційної екосистеми, здатної забезпечити ефективну трансформацію наукових і креативних ідей у високотехнологічні продукти та послуги. Реалізація положень Стратегії передбачає створення сприятливого середовища для активізації інноваційної діяльності в усіх секторах економіки, зокрема у промисловості, шляхом розвитку фінансових інструментів підтримки, стимулювання інвестицій та запровадження ефективних форм державно-приватного партнерства.

Водночас у сучасних умовах цифрової трансформації економіки слід підкреслити й значення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [2], яка доповнює положення попереднього документа, акцентуючи увагу на цифрових аспектах інноваційного розвитку. Наведений документ визначає стратегічне бачення України як держави, орієнтованої на інноваційний розвиток і технологічне лідерство, та встановлює принципи, напрями й інструменти цифровізації інноваційної діяльності.

Враховуючи стратегічні орієнтири державної політики, що наведені вище, доцільним є аналіз показників інноваційної діяльності промислових підприємств у регіонах України (табл. 1). Згідно даних Державної служби статистики України [3], обсяг витрат на інновації у промисловому секторі країни зріс із 10171,7 млн грн у 2021 р. до 15092,3 млн грн у 2024 р., тобто на 48,4%. Водночас кількість інноваційно активних промислових підприємств збільшилася на 36,0%, а частка таких підприємств серед загальної кількості промислових підприємств зросла з 9,6% до 15,7%. Наведені дані свідчать про активізацію інноваційної діяльності попри загальноекономічні ризики та втрати, спричинені війною.

Зокрема, обсяг реалізованої інноваційної продукції зріс із 36838,4 млн грн у 2021 р. до 136879,5 млн грн у 2024 р. (збільшення на 271,6%), що визначає суттєве розширення інноваційного сегмента промисловості. Найвищі темпи зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції продемонстрували Кіровоградська, Полтавська, Київська, Львівська, Тернопільська та Вінницька області. Так, у Вінницькій області інноваційна активність промислових підприємств зросла у понад 4,7 раза за витратами на інновації та майже в одинадцять разів за обсягом реалізованої інноваційної продукції (з 318,1 млн грн у 2021 р. до 3493,7 млн грн у 2024 р.). Подібна тенденція простежується у Київській області, де обсяг реалізації інноваційної продукції зріс із 234,7 млн грн у 2021 р. до 6391,5 млн грн у 2024 р., тобто у 27 разів.

Варто виділити значне зростання у Хмельницькій області, де витрати на інновації збільшилися у понад 70 разів, а кількість інноваційно активних підприємств – у 6,3 раза за аналізований період. Аналогічна ситуація спостерігається в Чернігівській області, де зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції у 2024 р. становило понад 41 раз порівняно з 2022 р.

Разом з тим, в окремих регіонах зафіксовано негативні тенденції. Зокрема, у Дніпропетровській, Запорізькій, Одеській, Миколаївській та Львівській областях обсяги витрат на інновації зменшилися. Наприклад, у Запорізькій області витрати

на інновації скоротилися на 7,7%, а кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію, – на 15,4%. Попри це, обсяг реалізованої інноваційної продукції зріс у понад сім разів, що свідчить про концентрацію зусиль на найефективніших підприємствах та інтенсивне впровадження технологічних рішень у меншій кількості компаній.

Водночас у східних регіонах (зокрема, Донецькій, Луганській, Харківській і Херсонській областях) зафіксовано різке скорочення кількості інноваційно активних підприємств. Так, у Донецькій області їх кількість зменшилася на 75%, у Луганській і Херсонській – інноваційна діяльність фактично припинилася, що безпосередньо пов'язано з воєнними діями, окупацією та зупинкою виробництва. Харківська область, попри часткові втрати, демонструє ознаки відновлення: у 2024 р. кількість інноваційно активних підприємств зросла до 68 одиниць, а обсяг реалізованої інноваційної продукції становив 2414,8 млн грн, що лише на 4,8% менше, ніж у 2021 р.

Загальна структура інноваційного розвитку промислових підприємств в Україні свідчить про наростання регіональної поляризації. На м. Київ та центральні області (зокрема, Вінницьку, Дніпропетровську та Хмельницьку) за підсумками 2024 р. припадає значна частка національних витрат на інновації та обсягів реалізації інноваційної продукції. Водночас східні та південні області демонструють спад або тимчасове згортання інноваційної активності, що вказує на трансформацію географії інноваційного потенціалу країни у бік інших безпечніших регіонів.

Таблиця 1

Основні показники інноваційної діяльності промислових підприємств у регіонах України^{1, 2, 3, 4, 5, 6}

Регіон	Витрати на інновації промислових підприємств, млн грн				Кількість інноваційно активних промислових підприємств							Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги), одиниць				Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) підприємств, млн грн			
					Усього, одиниць				% до загальної кількості промислових підприємств відповідного регіону										
	2021	2022	2024	2024/2021					2021	2022	2024	2024/2021	2021	2022	2024	2021	2022	2024	2024/2021
Україна	10171,7	7640,5	15092,3	48,4	453	423	616	36,0	9,6	10,5	15,7	246	250	329	33,7	36838,4	31678,5	136879,5	271,6
Вінницька	269,3	214,1	1289,1	378,7	26	22	33	26,9	15,8	13,4	20,0	16	10	19	18,8	318,1	1594,3	3493,7	998,3
Волинська	4,8	к/с	240,4	4900,0	8	7	14	75,0	7,2	6,0	13,7	8	3	6	-25,0	к/с	к/с	274,3	–
Дніпропетровська	1498,8	2008,3	1469,2	-2,0	56	59	71	26,8	12,2	12,7	16,7	16	45	33	106,3	к/с	15781,6	54499,4	–
Донецька	39,3	к/с	к/с	–	8	2	2	-75,0	5,5	2,2	7,8	7	1	1	-85,7	к/с	к/с	к/с	–
Житомирська	37,0	35,0	351,8	850,1	14	13	19	35,7	8,4	8,2	13,1	2	8	14	600,0	к/с	351,1	2424,1	–
Закарпатська	9,6	8,0	23,1	139,9	5	12	7	40,0	4,3	11,2	6,3	3	10	4	33,3	к/с	34,7	к/с	–
Запорізька	780,6	367,4	720,4	-7,7	23	17	18	-21,7	9,6	12,0	19,6	13	4	11	-15,4	475,7	1328,2	3604,0	657,6
Івано-Франківська	65,2	90,9	111,8	71,5	15	15	18	20,0	12,7	12,9	16,5	11	4	8	-27,3	68,2	110,3	454,4	566,3
Київська	97,6	206,9	665,7	582,3	25	27	38	52,0	9,0	8,6	11,8	7	11	25	257,1	234,7	389,8	6391,5	2623,3
Кіровоградська	117,5	88,9	122,1	3,8	11	12	19	72,7	10,0	13,6	24,1	8	6	12	50,0	91,9	492,6	3808,7	4044,4
Луганська	41,2	–	–	–	4	–	–	–	7,8	–	–	3	–	–	–	1,1	–	–	–
Львівська	853,8	692,8	476,8	-44,2	44	48	56	27,3	13,7	14,4	16,4	14	30	38	171,4	394,9	2149,4	5409,1	1269,7
Миколаївська	281,0	95,0	137,4	-51,1	15	7	8	-46,7	16,5	10,3	11,0	5	5	4	-20,0	к/с	106,5	113,2	–
Одеська	140,6	130,8	74,3	-47,1	15	15	27	80,0	7,9	8,6	17,1	9	12	7	-22,2	к/с	780,7	277,1	–
Полтавська	103,9	98,9	187,7	80,7	19	17	25	31,6	10,9	9,1	14,2	11	11	17	54,5	157,4	1288,6	4931,8	3033,3
Рівненська	23,3	27,5	к/с	–	10	11	8	-20,0	8,9	8,6	6,5	8	2	5	-37,5	27,0	к/с	258,3	856,7
Сумська	178,2	193,1	57,4	-67,8	14	11	11	-21,4	13,1	10,1	11,8	12	5	7	-41,7	959,4	357,7	1974,5	105,8
Тернопільська	267,7	177,8	521,9	95,0	16	13	23	43,8	18,4	14,9	26,1	11	5	12	9,1	143,5	155,1	1581,1	1001,8
Харківська	1092,3	649,5	1409,7	29,1	43	33	68	58,1	10,5	11,0	23,6	30	19	24	-20,0	2537,7	1201,0	2414,8	-4,8
Херсонська	0,9	–	–	–	5	–	–	–	8,6	–	–	4	–	–	–	к/с	–	–	–
Хмельницька	13,2	42,0	928,1	6939,2	3	5	19	533,3	1,4	3,5	14,2	2	5	12	500,0	к/с	112,9	5540,8	–
Черкаська	216,7	329,8	552,6	155,0	17	14	24	41,2	10,8	9,2	15,7	13	10	9	-30,8	162,3	206,0	к/с	–
Чернівецька	10,2	к/с	к/с	–	5	5	6	20,0	7,6	8,9	10,9	4	2	4	0,0	к/с	к/с	к/с	–
Чернігівська	11,0	88,2	63,2	474,4	6	8	15	150,0	7,8	8,7	14,3	2	7	8	300,0	к/с	47,9	1976,7	–
м. Київ	4017,9	2048,1	5466,2	36,0	46	50	87	89,1	9,3	10,2	16,6	27	35	49	81,5	3124,4	4040,4	35974,4	1051,4

Примітки: 1. Дані за 2021 рік наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022 та 2024 роки наведено без урахування тимчасово окупованих рр територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії. 2. Дані наведені по юридичних особах, які здійснювали промислову діяльність, із середньою кількістю працівників 50 осіб і більше. 3. Інформація за 2021 рік сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів. 4. Символ (к/с) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності. 5. Тире (–) – явищ не було. 6. Дані за 2024 рік попередні.

Таким чином, динаміка розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств за аналізований період відображає процес відновлення економіки на інноваційній основі, перерозподіл ресурсів і технологічних центрів у межах країни, а також поступове формування нових осередків промислової модернізації. Отримані дані підтверджують, що навіть в умовах воєнної нестабільності інноваційний сектор зберігає здатність до розвитку, забезпечуючи адаптацію промисловості України до викликів зовнішнього середовища та створюючи основу для післявоєнного відновлення.

Література:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
2. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
3. Економічна статистика / Наука, технології та інновації. Державна служба статистики України, 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm.

Процко Я. О.,

*аспірант кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки
та права «КРОК», м. Київ*

ЗАСТОСУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЯМИ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ОБРОБКИ ТА АНАЛІЗУ ДАНИХ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Аналіз даних за допомогою цифрових інструментів швидко набирає популярності серед компаній і фахівців з обробки даних. Одним з таких засобів в аналітиці даних є штучний інтелект, який дозволяє аналізувати великі масиви даних. Це дає можливість ІТ-компаніям виявляти тенденції та отримувати уявлення про поведінку споживачів чи інші важливі напрямки аналізу даних. Використовуючи потужні алгоритми машинного навчання, штучний інтелект може допомогти швидко та точно розібратися у величезних обсягах інформації.

Сучасні ІТ-компанії працюють в середовищі, де фінансові операції стають більш вразливими до кіберзагроз, регуляторних змін та невизначеності в економічному середовищі. Одним із ключових аспектів забезпечення фінансової безпеки ІТ-компаній є необхідність її інтеграції в загальну стратегію розвитку

компанії, включаючи використання цифрових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та великі дані, що підвищить ефективність фінансових процесів [1, с. 86].

Метою роботи є дослідження сучасних цифрових інструментів для обробки та аналізу даних ІТ-компаніями.

Для компаній, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, інтеграція штучного інтелекту в екосистему аналізу даних є надзвичайно важливою. Замість того, щоб розглядати його як ізольований інструмент, доцільно сприймати його як ключовий компонент широкої стратегії обробки та аналізу даних. Особливу увагу слід приділити використанню штучного інтелекту як інноваційного інструменту для ефективного управління ризиками, прогнозування ринкових трендів та підвищення прибутковості портфелів у цифрову епоху [2, с. 134].

Генеративний штучний інтелект, включно з моделями великих мов програмування (LLM), пропонує універсальне застосування протягом усього життєвого циклу даних. Він може збагатити джерела даних, пришвидшити обмін даними, створювати інноваційні візуалізації даних з автоматичними підказками, запускати корпоративні чат-боти та багато іншого. Компанії, які розробляють надійну генеративну стратегію штучного інтелекту, можуть безперешкодно інтегрувати нові системи та скористатися перевагами розвитку технологій штучного інтелекту [3].

Щоб краще зрозуміти, чому використання штучного інтелекту ІТ-компаніями важливе в аналітиці даних, визначимо переваги, які він надає [4].

1. *Швидкість та ефективність.* Інструменти штучного інтелекту можуть обробляти дані набагато швидше, ніж люди, а це означає, що висновки, які ви отримуєте з аналізу, є швидшими та точнішими. Це полегшує компаніям швидше приймати рішення та реагування на них. Помічник на основі штучного інтелекту може допомогти швидко знайти бібліотеки різних даних і навіть запропонувати альтернативні підходи до їх аналізу.

2. *Перевірка фактів та валідація.* За допомогою інструментів штучного інтелекту ІТ-компанії можуть швидко виявляти невідповідності у даних. Деякі моделі штучного інтелекту можуть навіть виявляти помилки або потенційні проблеми, пов'язані з їх виникненням.

3. *Демократизація даних.* Штучний інтелект може забезпечити більш демократизований доступ до даних. Використовуючи обробку природної мови (NLP) у чат-ботах зі штучним інтелектом, ІТ-компанії можуть дозволити пересічним користувачам, які не мають доступу до даних, аналізувати великі набори даних і швидко отримувати ключові висновки.

4. *Автоматизоване створення звітів.* Використовуючи штучний інтелект, ІТ-компанії можуть автоматизувати процес створення звітів. Замість ручного створення звітів для кожного окремого аналізу, інструменти штучного інтелекту можуть генерувати звіти автоматично та швидко. Такі звіти гарантують, що всі

співробітники мають своєчасний доступ до однієї й тієї ж інформації, незалежно від їхнього місцезнаходження.

У сучасному бізнес-ландшафті, що базується на штучному інтелекті, добре продумана генеративна стратегія штучного інтелекту є життєво важливою для підтримки конкурентних переваг, сприяння інноваціям, автоматизації та оптимізації процесів для підвищення ефективності та зростання. Компанії, які не адаптуються, ризикують відстати. Без генеративної стратегії штучного інтелекту компанії ризикують:

- відстати від конкурентів, які ефективно використовують штучний інтелект;
- втратити можливості для автоматизації та оптимізації процесів;
- потенційно неправильно поводитись з даними або їх недостатньо використовувати;
- опинитися під загрозою підвищеної ймовірності етичних дилем і недотримання законів про конфіденційність даних;
- здійснювати необов'язкові витрати та неефективно використовувати технології і людський капітал;
- неефективно використовувати інструменти штучного інтелекту через відсутність кваліфікованого персоналу.

Тому стратегія розвитку штучного інтелекту слугує основою для ініціатив ІТ-компаній у сфері штучного інтелекту та дозволяє їм залишатися гнучкими під тиском умов невизначеності.

Важливо також розглянути загрози робочим місцям працівникам компаній, що може спричинити використання штучного інтелекту.

Слід зазначити, що для створення серйозної загрози для фахівців з обробки та аналізу даних, штучний інтелект має:

- подолати розрив між бізнесом та його ІТ-командою;
- співпрацювати з зацікавленими сторонами у виявленні, визначенні пріоритетів та уточненні вимог;
- ефективно спілкуватися з зацікавленими сторонами та забезпечувати прогрес у досягненні цілей проєктів;
- розуміти бізнес-процеси та перетворювати їх на технічні вимоги;
- застосовувати креативний підхід до вирішення бізнес-завдань.

Це складне завдання навіть для суперкомп'ютера. Зрозуміло, що штучний інтелект це, безсумнівно, цінний інструмент, але він не замінить бізнес-аналітиків найближчим часом.

Отже, штучний інтелект та аналітика даних тісно пов'язані, і майбутнє обох, ймовірно, буде пов'язане зі зростаючою інтеграцією. Штучний інтелект ставатиме дедалі важливішим для розуміння даних – від пошуку закономірностей у даних до отримання висновків з великих наборів даних. Можемо очікувати подальшого розвитку автоматизованої генерації звітів, а також ширшого використання NLP

для забезпечення можливості виведення підказок природною мовою, що зробить дані доступнішими та зрозумілішими.

Крім того, штучний інтелект, ймовірно, стане ще більшою силою в безпеці даних, оскільки обсяг персональних даних, що зберігаються компаніями, зростатиме. Інструменти штучного інтелекту можуть виявляти підозрілу поведінку або закономірності, які можуть свідчити про зловмисну діяльність, допомагаючи захистити дані користувачів від кіберзлочинців.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що використання ІТ-компаніями можливостей штучного інтелекту в аналітиці даних продовжуватиме з часом зростати завдяки його перевагам у швидкості, валідації даних, демократизації даних та автоматизації. Майбутнє штучного інтелекту в аналітиці даних виглядає надзвичайно перспективним, оскільки постійно розробляється багато нових інструментів і програм. Деякі з них включають кодування для аналізу даних, пояснення результатів, створення синтетичних даних, створення інформаційних панелей та автоматизацію введення даних.

Література:

1. Rumyk I., Puzyrova P. Conceptual approaches to ensuring financial security of it companies in the context of smart economy and digitalisation. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. №1(21). P. 85-97. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-1-85-97>.

2. Румик І.І., Ковальчук Ю.Р. AI-агенти в управлінні цифровими активами: оптимізація інвестиційних стратегій в умовах криптовалютної волатильності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №3(285). С. 133-142 DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-133-142>.

3. Vinton P. 5 Pillars of an Effective Generative AI Strategy. *Analytics 8*. 2025. URL: <https://www.analytics8.com/blog/five-pillars-of-an-effective-generative-ai-strategy/>.

4. Chia A. 6 Unique Ways to Use AI in Data Analytics. 2024. URL: <https://www.datacamp.com/blog/unique-ways-to-use-ai-in-data-analytics>.

Процько Д. П.,
курсант II курсу
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський

Литвиненко Р. Г.,
курсант II курсу
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський

Ішу В. В.,
курсант II курсу
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський

Клімушин П. С.,
к.тех.н., доцент,
доцент кафедри протидії кіберзлочинності,
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський

ПОРІВНЯННЯ ЗАГАЛЬНОГО РЕГЛАМЕНТУ ПРО ЗАХИСТ ДАНИХ ТА ВІДПОВІДНИХ АНАЛОГІВ

GDPR – це регламент Європейського Союзу щодо захисту персональних даних, який запроваджує єдину систему контролю за обробкою інформації та посилює права громадян на конфіденційність. Він замінив Директиву про захист даних 1995 року і набув чинності 25 травня 2018 року. Дія GDPR поширюється на всі організації, які здійснюють обробку персональних даних резидентів ЄС, незалежно від місця їх розташування. Дія ЗРЗД поширюється також на обробку й передачу персональних даних за межі ЄС та ЄЕЗ. Основна його мета полягає у тому, щоб надати громадянам і резидентам ЄС більше контролю над їхніми особистими даними, а також спростити умови для ведення міжнародного бізнесу шляхом уніфікації правил у межах Євросоюзу.

Одним із основних положень GDPR є встановлення значних санкцій за порушення вимог регламенту – штрафи можуть досягати 20 мільйонів євро або 4% від глобального річного обороту компанії, залежно від того, яка сума є більшою. Також GDPR закріплює концепцію «прав суб'єкта даних», що включає право на доступ, виправлення, видалення та перенесення власних персональних даних. Ці норми розширюють юридичні можливості громадян і посилюють відповідальність організацій, які здійснюють обробку персональних даних.

Варто зазначити, що GDPR чітко визначає межі своєї територіальної юрисдикції, вказуючи, що його дія поширюється на [1, с. 74]:

- опрацювання персональних даних контролером або оператором, що зареєстрований на території ЄС;

- опрацювання персональних даних контролером або оператором, які зареєстровані поза територією ЄС, проте які обробляють дані осіб, що перебувають в ЄС.

Виникає питання: у чому полягають основні відмінності між GDPR та іншими важливими законами про захист даних, такими як CCPA (США, Каліфорнія), LGPD (Бразилія) чи PIPL (Китай)? І що робити компаніям, які працюють на глобальному ринку, коли їм доводиться виконувати подекуди дублюючі, а іноді й суперечливі вимоги різних юрисдикцій?

Перш ніж перейти до порівняння з іншими законами, зупинимось на головних рисах, які роблять GDPR унікальним:

- *універсальна дія*: поширюється на будь-яку компанію, що обробляє персональні дані резидентів ЄС/ЄЕЗ, незалежно від місця її реєстрації;

- *необхідність згоди*: у більшості випадків обробка даних можлива лише після отримання чіткої та однозначної згоди суб'єкта;

- *права громадян*: особи мають розширений набір прав – доступ до власних даних, їхнє виправлення, видалення («право бути забутим»), обмеження чи заперечення обробки, а також право на перенесення даних;

- *уповноважена особа із захисту даних*: у певних ситуаціях компанії зобов'язані призначати фахівця із захисту даних (Data Protection Officer).

- *суморі санкцій*: штрафи можуть досягати 20 мільйонів євро або 4% від річного світового обороту компанії (залежно від того, яка сума більша).

Згідно з GDPR, підприємства повинні отримати чітку, однозначну згоду від фізичних осіб перед збором та обробкою їхніх персональних даних, тобто «модель згоди». Згода має бути чіткою позитивною дією і не може бути припущена непов'язаною дією або її відсутністю. Користувачі також мають право змінити або відкликати згоду в будь-який час. Ця вимога поширюється на файли cookie відстеження, які вважаються формою персональних даних для обробки згідно з GDPR. Завдяки цим особливостям GDPR став прецедентом не лише для Європи, а й для всього світу. Але наскільки він відрізняється від інших глобальних актів?

GDPR проти CCPA (Закон про захист конфіденційності споживачів Каліфорнії). CCPA, що діє з 2020 року, іноді називають «американським GDPR», проте існують суттєві відмінності. Основними характеристиками CCPA можна відзначити [2, с. 290] :

- *Право на доступ до інформації*: Споживачі мають право дізнатися, які саме їхні персональні дані збираються компаніями, як вони використовуються і кому передаються.

- *Право на видалення даних*: Споживачі можуть вимагати від компаній видалити їхні персональні дані, якщо ці дані більше не потрібні для бізнесових цілей.

– *Право на відмову від продажу даних:* Закон дає можливість споживачам забороняти продаж їхніх персональних даних третім сторонам. Компанії повинні надавати легкий доступ до цієї функції, часто через посилання «Do Not Sell My Personal Information» на своїх сайтах.

– *Захист неповнолітніх:* CCPA забороняє компаніям продавати персональні дані осіб молодших 16 років без явної згоди, причому для дітей молодших 13 років потрібна згода батьків.

– *Зобов'язання компаній:* Компанії, що обробляють дані більш ніж 50 000 користувачів на рік або мають річний дохід більше ніж \$25 мільйонів, зобов'язані дотримуватися цього закону.

CCPA не вимагає явної згоди на збір персональних даних, окрім випадків, коли дані класифікуються як конфіденційні (оскільки вони становлять більший ризик заподіяння шкоди людині у разі неправильного використання) або дані належать дитині. Натомість, він надає споживачам право відмовитися від продажу своєї персональної інформації третім сторонам (а також від обміну нею після прийняття CCPA). Підприємства можуть збирати та використовувати більшість персональних даних без згоди, але повинні розміщувати посилання «Не продавайте мою персональну інформацію» на своєму веб-сайті, щоб споживачі могли скористатися цим правом відмови. Згідно з CCPA, це посилання тепер потрібно оновити, щоб воно містило напис «Не продавайте та не поширюйте мою персональну інформацію».

GDPR проти бразильського LGPD. LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), що набрав чинності у 2020 році, вважається дуже близьким до GDPR. Він поширюється на будь-які компанії, які обробляють дані громадян Бразилії, навіть якщо бізнес знаходиться за межами країни. LGPD надає фізичним особам подібні права – доступ, виправлення, видалення, а також базується на тих самих правових підставах для обробки даних, зокрема на згоді та виконанні договору.

Головна відмінність полягає у штрафях. LGPD встановлює два види грошових штрафів: прості та щоденні штрафи, обидва з однаковим лімітом 50 000 000 бразильських реалів (приблизно 11 582 750 євро). Щоденний штраф зазвичай використовується для виконання попереднього рішення [3, с. 47].

Щодо міжнародної передачі даних, то правила ще перебувають у процесі доопрацювання, однак закон динамічно розвивається. Якщо компанія вже відповідає вимогам GDPR, пристосування до LGPD зазвичай не є надто складним, хоча потрібно враховувати специфіку бразильського законодавства.

GDPR проти китайського PIPL. У Китайській Народній Республіці (надалі – КНР) у 2021 році був прийнятий Закон КНР «Про захист персональних даних» (англ. The China Personal Information Protection Law) (надалі – PIPL), який є своєрідним аналогом GDPRу контексті правового регулювання питань пов'язаних із захистом персональних даних у КНР [4, с. 193]. Як і GDPR, він

поширюється не лише на компанії всередині Китаю, а й на іноземні організації, які обробляють персональні дані громадян КНР.

Однак, на відміну від GDPR, PIPL вимагає локалізації даних – у багатьох випадках компанії зобов'язані зберігати персональні дані китайських користувачів безпосередньо на території Китаю. Будь-яка транскордонна передача потребує попередньої перевірки та схвалення з боку китайських регуляторів.

Щодо штрафів, вони також є значними: до 6,5 млн євро або 5% річного доходу компанії, залежно від того, яка сума більша. Крім того, PIPL передбачає обов'язкову тісну співпрацю бізнесу з державними органами під час розслідувань, що робить його жорсткішим у регуляторному плані порівняно з GDPR. Для компаній, які працюють із даними громадян Китаю, це означає меншу гнучкість і суворіші обмеження, ніж у європейському регламенті.

Таблиця з підсумками кожного оглянутого закону

Критерій	GDPR (ЄС, 2018)	CCPA / CPRA (Каліфорнія, США, 2020/2023)	LGPD (Бразилія, 2020)	PIPL (Китай, 2021)
Територія дії	Усі компанії, що обробляють дані резидентів ЄС/ЄЕЗ (незалежно від місця реєстрації)	Компанії, що працюють з даними резидентів Каліфорнії	Усі компанії, що обробляють дані громадян Бразилії, навіть поза межами країни	Усі компанії, що обробляють дані громадян КНР, включно з іноземними
Модель згоди	Переважно opt-in (потрібна активна згода)	opt-out (дані можна обробляти, доки користувач не відмовиться)	Переважно opt-in, як у GDPR	Opt-in, але з жорсткішими вимогами; особливий контроль держави
Права користувачів	Доступ, виправлення, видалення («право бути забутим»), обмеження, заперечення, перенесення	Доступ, видалення, відмова від продажу даних; обмеженіші за GDPR	Аналогічні до GDPR (доступ, видалення, виправлення, перенесення)	Схожі на GDPR, але із сильнішим державним контролем
Спеціальні	DPO (офіцер із	Немає	Може вимагати	Обов'язкова

Критерій	GDPR (ЄС, 2018)	CCPA / CPRA (Каліфорнія, США, 2020/2023)	LGPD (Бразилія, 2020)	PIPL (Китай, 2021)
вимоги	захисту даних) у певних випадках	обов'язкового DPO	призначення відповідального за дані	локалізація даних; перевірка транскордонних передач
Штрафи	До 20 млн € або 4% світового обороту (що більше)	До 7 500 \$ за порушення (значно нижчі за GDPR)	До 2% доходу в Бразилії, максимум близько 9 млн €	До 6,5 млн € або 5% річного доходу (значні санкції)
Особливості	Найдетальніший і найсуворіший у світі; «золотий стандарт»	Більше спрямований на захист від продажу даних; стосується переважно великих компаній	Близький за моделлю до GDPR; трохи м'якші штрафи	Один із найсуворіших; жорстка локалізація та контроль держави

Головна різниця між глобальними законами полягає в підході: GDPR – універсальний і всеосяжний стандарт, CCPA/CPRA більше зосереджений на прозорості та контролі продажу даних, LGPD максимально наближений до GDPR, але з м'якшими штрафами, тоді як PIPL є одним із найсуворіших через вимоги локалізації та державного нагляду.

Для міжнародного бізнесу це означає, що повна відповідність GDPR покриває велику частину вимог інших законів, але доведеться враховувати специфічні відмінності – особливо у США (opt-out модель) та Китаї (локалізація даних).

Література:

1. Корнелюк Ю., Сердинська Ю. Порівняльна характеристика правового регулювання захисту персональних даних у США та Європі: CCPA vs GDPR. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: “Юридичні науки”*. 2020. № 3 (27). С. 72-76.

2. Головацький Н.Т. Правове регулювання захисту персональних даних: GDPR та законодавство США, Канади й України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2024. Вип. 85. Ч. 2. С. 288-292.

3. Comparing privacy laws: GDPR v. LGPD / Alexis Kateifides and others. São Paulo. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/dataguidance-gpdr-lgpd-for-print.pdf>

4. Дрогін Є.Р. Практичне значення розмежування персональних даних та інших типів даних у контексті їх обробки: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 6. С. 192-196.

Ревак І. О.,

д.екон.н., професор,

завідувач науково-дослідної лабораторії

OSINT-досліджень та безпекової аналітики

Львівського державного університету

внутрішніх справ, м. Львів

Остапчук Д. М.

здобувач вищої освіти

3 курсу спеціальності 262 «Правоохоронна діяльність»

Львівського державного університету

внутрішніх справ, м. Львів

БІОМЕТРИЧНА ВЕРИФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ ДАНИХ У OSINT-ДОСЛІДЖЕННЯХ

Сучасні умови інформаційного середовища характеризуються стрімким зростанням обсягів відкритих даних, які використовуються у процесах інформаційно-аналітичної діяльності, журналістських розслідувань та безпекового аналізу. OSINT поступово перетворюється на один із ключових інструментів перевірки фактів, документування воєнних злочинів, моніторингу санкційних порушень та виявлення дезінформації. Водночас одним із викликів сучасних OSINT-досліджень є питання достовірності інформації, отриманої з відкритих джерел. У цьому контексті біометрична верифікація постає як перспективний інструмент підвищення надійності даних і верифікації особистостей, задіяних у подіях, що становлять суспільний чи безпековий інтерес.

Біометричні дані являють собою сукупність фізичних, фізіологічних та поведінкових характеристик людини, що дозволяють здійснювати її унікальну ідентифікацію. До таких характеристик належать зображення обличчя, відбитки пальців, сітківка ока, ДНК-профіль, а також поведінкові маркери – голос, манера ходи, почерк, міміка тощо. У межах OSINT-досліджень біометричні технології

застосовуються насамперед для ідентифікації осіб за фото-, відео- чи аудіоматеріалами, розміщеними у відкритих джерелах, що дає змогу підтвердити або спростувати достовірність оприлюднених матеріалів, ідентифікувати учасників подій чи авторів повідомлень [5].

Останні дослідження свідчать, що інтеграція технологій штучного інтелекту у процес OSINT-аналізу значно розширює можливості верифікації даних. Зокрема, систематичний огляд застосувань штучного інтелекту для OSINT показує зростання ролі автоматизованих алгоритмів аналізу зображень, аудіо- та відеоконтенту, що дозволяє підвищити точність і швидкість перевірки інформації [1]. Водночас ці технології потребують додаткових механізмів перевірки автентичності, серед яких біометрична верифікація посідає ключове місце.

Біометрична верифікація у контексті OSINT може здійснюватися через порівняння облич, розпізнавання голосу або аналіз поведінкових патернів у відеоматеріалах. Наприклад, дослідження методів ідентифікації осіб на основі біометричних даних демонструє ефективність використання алгоритмів глибокого навчання для порівняння облич і виявлення збігів навіть за умов низької якості зображення [4]. Такі технології дозволяють дослідникам із відкритих джерел не лише підтверджувати особу, а й зменшувати ризики дезінформації та маніпуляцій.

Особливого значення набувають безконтактні біометричні системи, які можуть використовуватись для судово-аналітичних ідентифікацій без фізичного контакту з об'єктом. Огляд сучасних підходів у цій сфері свідчить, що такі системи поступово стають основою для криміналістичних і OSINT-аналізів, де джерела є фото- та відеоматеріали з відкритого доступу [3]. Це дозволяє формувати доказову базу на основі біометричних збігів, не порушуючи при цьому правових норм щодо збору персональних даних.

Проблематика достовірності біометричних методів залишається однією з центральних у сучасних наукових дискусіях. Так, у роботі [2] акцентується увага на ризиках «зворотної біометрії» (*inverse biometrics*), тобто можливості реконструювання оригінальних біометричних даних із шаблонів, що зберігаються у системах. Це створює потенційну загрозу несанкціонованого використання таких даних, особливо у разі їх поєднання з відкритими джерелами. Для зниження таких ризиків дослідники пропонують застосування децентралізованих систем біометричної ідентичності на базі блокчейн-технологій, які забезпечують захист і перевірку автентичності без централізованого зберігання персональних даних.

Біометрична верифікація також може виконувати функцію інструменту боротьби з дезінформацією, зокрема у випадках *deepfake*-контенту. Визначення невідповідностей у мімічних паттернах або рухах губ, характері голосу та інших фізіологічних ознаках дозволяє виявляти підроблені відео, що набувають все більшої поширеності у сучасному інформаційному просторі. Таким чином, біометричний аналіз стає не лише засобом ідентифікації, а й способом захисту

інформаційної достовірності, що є критично важливим для OSINT-досліджень, журналістських розслідувань та національної безпеки.

Використання біометричних технологій у відкритих джерелах потребує, однак, чіткого нормативного врегулювання та дотримання принципів етичності. Українські та міжнародні документи у сфері захисту персональних даних наголошують на необхідності правового балансу між суспільною значущістю аналітичної інформації та захистом приватності особи. Важливим є також забезпечення прозорості методологій OSINT-досліджень, щоб уникнути маніпуляцій результатами верифікації або їх використання з політичних чи репресивних мотивів.

Безумовно біометрична верифікація посідає важливе місце в сучасних OSINT-дослідженнях, виступаючи засобом підвищення достовірності отриманих даних і формування обґрунтованих аналітичних висновків. Її поєднання з алгоритмами штучного інтелекту відкриває нові можливості для автоматизованої перевірки інформації, однак потребує постійного вдосконалення стандартів етичності, конфіденційності та технічної безпеки. Подальший розвиток у цьому напрямі дозволить посилити довіру до аналітичних продуктів OSINT, що має важливе значення для інформаційної безпеки держави й суспільства.

Література:

1. Browne, T. O., Abedin, M., Chowdhury, M. J. M. A systematic review on research utilising artificial intelligence for open source intelligence (OSINT) applications. *International Journal of Information Security*. 2024. № 23. Pp. 2911–2938. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10207-024-00868-2>
2. Gomez-Barrero, M., Galbally, J. Reversing the Irreversible: A Survey on Inverse Biometrics. *arXiv preprint*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2401.02861>
3. González-Soler, L. J., Zyla, K. M., Rathgeb, C., Fischer Contactless hand biometrics for forensics: review and performance benchmark. *EURASIP Journal on Image and Video Processing*. 2024. URL: <https://jivp-urasipjournals.springeropen.com/articles/10.1186/s13640-024-00642-3>
4. Rudzki M. A., Powroźnik P. Analysis of selected methods of person identification based on biometric data. *Informatyka, Automatyka, Pomiary w Gospodarce i Ochronie Środowiska*. 2025. T. 15, № 2. Pp. 51-56. URL: <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-f9ff8f92-d010-4967-87aa-ef0657cc82e0>
5. Zwanenburg, M. Biometrics and International Humanitarian Law. Lieber Institute. 2021. URL: <https://lieber.westpoint.edu/biometrics-international-humanitarian-law/>

Рожок М. В.,
*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки
та права «КРОК», м. Київ*

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Процеси діджиталізації вітчизняного бізнесу в Україні відбуваються значно повільніше ні в багатьох провідних країнах світу, проте сучасне ринкове середовище потребує використання нових цифрових технологій, що підвищує рівень можливостей підприємств у їх взаємодії із зовнішніми партнерами, споживачами, контрагентами. Процеси цифровізації діяльності розпочали активно впроваджуватися з 2011-2016 рр. з переходом до нових цифрових технологій Четвертої промислової революції, а в промисловості з переходом до технологій Індустрії 4.0. Основою такої цифровізації стало впровадження нового програмного забезпечення, інноваційних розробок та технологій. В сучасних економічних умовах саме нові інноваційні технології стають індикаторами економічної ефективності діяльності. Загалом, діджиталізація бізнесу здійснюється завдяки впровадженню нового програмного забезпечення. Водночас, саме нове програмне забезпечення являє собою нові інноваційні рішення, здатні покращити, удосконалити та оптимізувати діяльність підприємства за різними сферами його функціонування. Таким чином, діджиталізація надає засоби для впровадження інноваційних змін, які по своїй суті є інноваційними та призводять до докорінних змін у самих процесах ведення діяльності в роботі окремих функціональних сфер та всього підприємства.

Дослідження застосування інноваційних технологій в діяльності підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні представлено у працях багатьох провідних науковців.

Досліджуючи поняття інноваційної діяльності, слід зазначити, що воно переважно розглядається науковцями як частина суспільно-економічного функціонування. Передусім інноваційна діяльність визначається та виступає як діяльність спрямована на створення, промислове впровадження та поширення інновацій, отримання результату у вигляді прибутку, зростання конкурентоспроможності для конкретних суб'єктів господарювання та досягнення певної цінності, чи суспільно-економічного блага на мезо та макро рівні загалом.

Сам термін інновація визначається як нововведення, отримання чогось нового. Науковець С. Ілляшенко зазначив, що незважаючи на єдність розуміння поняття інновація та нововведення водночас між цими поняттями є певні відмінності які полягають у тому, що інновація часто виступає об'єктом інноваційної діяльності і має конкретний результат в вигляді продукту,

обладнання чи технологій тобто результату інноваційної діяльності [1]. Проте нововведення можуть розглядатися як впровадження чогось нового в діяльності організацій тобто змін в операційній, маркетинговій та іншій діяльності організації.

У дослідженнях зазначається, що інновація може містити результат її впровадження в безпосередньо отриманій новій продукції чи послугах [2].

За визначенням наведеним А. Череп О. Андросова інновації визначаються як комплексний процес створення, просування та використання нових розробок, що забезпечує постійне удосконалення діяльності та розвиток компаній [3]. Таким чином, увага акцентується на інноваціях як основі змін та забезпеченні розвитку завдяки впровадженню нововведень в роботі підприємств.

На думку Ю. Багал інновація є не лише нововведенням – вона виступає новою функцією виробництва. Таким чином, впровадження інновацій та розуміння їх як нової конкретної функції здатне призвести до зміни технологій, що застосовуються підприємством і забезпечує перехід від використання традиційних до нових інноваційних технологій в виробничій, операційній чи управлінській діяльності підприємства [4].

У наукових працях інноваційна діяльність визначається як дії працівників спрямовані на створення та впровадження інновацій на певних етапах процесів виробництва [5].

Окрема увага науковців В. Косинського О. Швець спрямована на важливість формування та практичного використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу не лише окремих підприємств, організацій а й країни в цілому, що забезпечує можливості до покращення існуючих чи створення, впровадження радикально нових інноваційних продуктів, технологій, рішень у різних сферах економічного та суспільного життя з метою задоволення попиту населення у товарах та послугах, зростання їх якості та існуючих сервісів [6].

Проте не зважаючи на значну кількість наукових праць, що представляють авторські бачення сутності управління інноваційною діяльністю підприємств, питання застосування інноваційних технологій в діяльності підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні залишають широкий простір для здійснення подальших наукових досліджень.

Діджиталізація є процесом безперервним і здійснюється на рівні бізнес-процесів з впровадженням в діяльності підприємств нових інноваційних розробок, програмного забезпечення. Провідні успішні підприємства акцентують увагу на інноваційній складовій своєї діяльності, оскільки саме вона є ключем до успіху та розвитку.

Напрямами інноваційної діяльності, яка здійснюється із застосуванням сучасного обладнання, інформаційних комп'ютерних технологій, програмного забезпечення в значній частині підприємств є: виробництво, маркетинг, просування та збут продукції, розбудова та функціонування інфраструктури,

робота складських служб і логістики та безпосередньо управління із налагодженням управлінських комунікацій та розбудовою системи управління. Діджиталізацію процесів пов'язують із автоматизацією, проектування інновацій, автоматизацією процесів виробництва продукції та контролю її якості, цифровізацією процесів просування та збуту, впровадженням цифрового віддаленого управління системами, об'єктами та механізмами, можливістю для працівників працювати на фрілансі, віддалено та із впровадженням інших процесів.

Загалом, узагальнюючи дослідження науковців слід зазначити, що діджиталізація в цілому полягає у переході процесів які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства та у його взаємозв'язках із зовнішнім середовищем на новий цифровий електронний формат. Здійснюється такий перехід завдяки впровадженню програмного забезпечення, використання якого дає можливість до виконання бізнес-процесів в цифровому електронному вигляді і часто з використанням інших сучасних інноваційних технологій, таких як технології блокчейн з формулюванням та доступом до великих баз даних, технології «штучного інтелекту» та інших.

Слід зазначити, що сучасні цифрові технології які при цьому застосовуються є інноваціями, а впровадження та застосування цих нових цифрових технологій в діяльності підприємств формує невід'ємну складову інноваційної діяльності підприємства.

Структура інноваційної діяльності відображає напрями здійснення інноваційної діяльності в умовах діджиталізації бізнесу та види інновацій які про цьому створюються чи застосовуються для вирішення внутрішньо управлінських, внутрішньо виробничих завдань чи здійснення комерційної діяльності підприємств. Показники інноваційної діяльності в умовах діджиталізації свідчать про наявність, активність впровадження чи відсутність певних дій, процесів, технологій інноваційної діяльності, за якими можна було б здійснювати аналіз та оцінку їх активності.

На думку багатьох науковців-практиків найбільш поширеними сучасними інноваційними технологіями, які визначають рівень діджиталізації бізнесу є технології штучного інтелекту, впровадження CRM, PIM, ERP систем, використання автоматизованих систем чи чат-ботів, застосування 3-D режимів доповненої реальності.

Так, технології штучного інтелекту (ШІ) забезпечують для підприємств можливість виконання частини рутинних операцій та дій в автоматизованому режимі, що дає можливість зменшити витрати на оплату праці, утримання приміщень, зменшити інші витрати та підвищити продуктивність. Використання штучного інтелекту на підприємстві дає можливість автоматизувати процеси обробки та аналізу інформації про постачальників, покупців, підбирати пропозиції та пропонувати відповідний контент. Показниками, які можуть при цьому

застосовуватися є: показник впровадження штучного інтелекту в логістичній, операційній, маркетинговій, управлінській діяльності підприємств та показник активності використання ІІІ у використанні тих чи інших процесів, що в свою чергу може бути виміряно у відсотках процесів, що виконуються із застосуванням штучного інтелекту до загального обсягу процесів, що виконуються у відповідних функціональних сферах діяльності.

Впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) дає можливість інтеграції каналів бізнес-процесів та формує і забезпечує комунікації з покупцями.

Ефективна, злагоджена робота підприємства значною мірою залежить від його забезпечення всіма видами ресурсів, необхідними для його функціонування. Планування та забезпечення ресурсами підприємств вирішується завдяки впровадженню сучасних інформаційних ERP-систем (enterprise resource planning) систем. Впровадження такої системи дає можливість управляти значними обсягами інформації та планувати логістичні процеси в діяльності підприємств.

Однією із значних переваг діджиталізації для бізнесу є можливість перекладання значної частини рутинних одноманітних операцій на віртуальних помічників, програмовані системи з використанням чат-ботів. Використання в діяльності підприємства таких інформаційних систем дає можливість автоматизувати надання консультацій, збирання замовлень, відгуків та іншої необхідної в роботі інформації, що в свою чергу забезпечує економію фінансових ресурсів, які раніше збирались на оплату праці консультантів та формування цих ресурсів на інші потреби підприємства. Використання чат-ботів широко застосовується в роботі консультаційних-центрів, а також в мобільних додатках сайтів підприємств. Показниками використання на підприємстві цих електронних помічників є впровадження та використання підприємством систем чат-ботів та частки автоматизації операцій в роботі з клієнтами до загального обсягу операцій обслуговування клієнтів.

Слід зазначити, що впровадження інноваційних розробок в роботі підприємств сфери інформаційних технологій є питанням складним та багатоаспектним, оскільки недоступність застосування тих чи інших нових цифрових технологій призводить до неможливості ефективно працювати і втрати конкурентних позицій на ринку, а надлишок та надмірне впровадження всіх можливих технологічних інновацій веде до подрібнення робіт, задач та надмірного використання фінансових ресурсів у витратах майбутніх періодів, які не завжди є ефективними і відповідно відбуватиметься перерозподіл прибутку з дохідних, активних напрямів на напрями, що не мали ефективної реалізації.

Крім самих технологій, організація та впровадження економічно ефективної інноваційної діяльності потребує залучення та використання фахівців – кадрових ресурсів підприємства, фінансових ресурсів, достатності матеріальних та

нематеріальних активів: сучасного обладнання, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення.

За досвідом провідних країн світу, таких як Німеччина, Великобританія, Норвегія, Швеція, Швейцарія, Данія важливими умовами для ефективного впровадження в країні діджиталізації є науково-технічна база та активність у впровадженні власних інноваційних розробок; доступ до технологій, можливість їх трансферу; наявність на ринку кадрового ресурсу необхідної якості та кваліфікації; доступність фінансових інвестицій та ресурсів для реалізації інвестиційно-інноваційних проектів; спрямованість державної політики на сприяння інноваційному, техніко-технологічному розвитку підприємств, створення та впровадженні інновацій.

Таким чином, виявлено, що основними інноваційними технологіями які застосовуються в діяльності підприємств є цифрові технології блокчейн з доступом до великих баз даних, технології «штучного інтелекту», впровадження CRM, PIM, ERP систем, використання автоматизованих систем чи чат-ботів, застосування 3-D режимів доповненої реальності. Сферами застосування нових інноваційних технологій в діяльності підприємств є виробництво, маркетинг, просування та збут продукції, розбудова та функціонування інфраструктури, робота складських служб і логістики та безпосередньо управління із налагодженням управлінських комунікацій та розбудовою системи управління.

Впровадження інноваційних технологій в діяльності підприємств дає можливість автоматизувати процеси виробництва продукції, її просування та збуту, оптимізувати облік, що забезпечує зменшення витрат та підвищення продуктивності діяльності підприємства.

Література:

1. Ілляшенко С. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці. Суми: Університетська книга. 2005. 582 с.
2. Кириченко О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 2021. 368 с. <https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80>.
3. Череп А. Андросова О. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: монографія. К.: Кондор. 2007. 356 с.
4. Бажал Ю. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику «державо-університети-промисловість». *Економіка і прогнозування*. 2015. № 1. С. 76-88.
5. Язлюк Б., Бутов А. Костецький В. Теоретичні основи сутності й змісту інновацій та інноваційної діяльності. *Галицький економічний вісник*. №6 (39). 2012. С. 52-65.

6. Косинський В. Швець О. Сучасні інформаційні технології. К.: Знання. 2012. 319 с.

Рожок С. В.,
*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки
та права «КРОК», м. Київ*

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ, ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Впровадження інноваційної діяльності є неможливим без фінансування, основою якого є внутрішні та зовнішні інвестиції. Кошти вкладені в інновації, інноваційні розробки мають тривалий термін окупності та повернення і виступають внутрішніми чи зовнішніми інвестиціями, що вкладаються в інноваційну діяльність (в тому числі в її перший етап - проведення наукових досліджень та розробок) з метою отримання прибутку в майбутньому.

Структура витрат на наукові дослідження та розробки включає витрати на проведення фундаментальних наукових досліджень, пов'язаних із створенням наукових знань та наукових винаходів, що мають фундаментально основоположне значення як для науки загалом, так і для конкретних прикладних сфер застосування, зокрема; прикладних наукових досліджень, спрямованих на відкриття в конкретній галузі і сфері діяльності, інноваційних технологій, що призначені для конкретної сфери застосування чи продукту, інновацій; витрат на науково-технічні та експериментальні розробки, завдяки яким відбувається розробка та підготовка до впровадження у виробництво продукту, інноваційного процесу, технології. Все це обґрунтовує високу актуальність проведення аналізу процесів інноваційного, інвестиційного забезпечення, підприємств в тому числі сфери інформаційних технологій в сучасних умовах розвитку.

Теоретико-методичні та науково-прикладні аспекти процесів інноваційного, інвестиційного забезпечення, підприємств висвітлені у працях багатьох науковців.

Інвестиції, як капітал мають стратегічне значення для інноваційної активності підприємств, без яких створення та впровадження інновацій фізично неможливо [1]. Як економічна категорія інвестиції є основним ресурсом формування виробничих потужностей; основою зміцнення економічного і ресурсного потенціалу; інтегратором активного розвитку та акселератором змін; інструментом, із застосуванням якого підприємство спроможне досягнути поставлених стратегічних цілей.

За визначенням Л. Борщ інвестиціями є економічні ресурси, які забезпечують зростання суспільного капіталу як економічного, виробничого так і інвестування в людський капітал [2].

У дослідженні О. Ткачук, Н. Германюк інвестиції виступають капіталом, який спрямовується в різні об'єкти діяльності з ціллю отримання прибутку чи інших результатів, і таким чином забезпечується стратегічний розвиток підприємства [3]. За визначенням, приведеним в дослідженнях В. Федоренко інвестиції є вкладенням капіталу з метою його зростання, при цьому обсяги такого зростання відповідні інвестиційним ризикам, пов'язаним з інфляцією, зменшенням прибутковості капіталовкладень та впливу інших факторів [1].

В дослідженнях науковців визначаються декілька основних підходів до розуміння інновацій. За дослідженням Ю. Лаврової інновації визначаються як результат інноваційної діяльності. За цим підходом інноваціями є розроблений новий продукт чи послуга, технологія, створене обладнання чи удосконалений процес, які мають радикально якісно нову, чи покращену якість, ознаки і є принципово новими [4].

На думку В. Волощук особливої уваги, потребує здійснення оцінювання інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств [5]. Таким чином, інновації являють собою розробку нових інноваційних технологій, продуктів, так і їх впровадження, подальшу комерціалізацію, реалізацію.

Загалом, незважаючи на представлені праці та дослідження науковців питання дослідження та аналізу інноваційних, інвестиційних процесів, інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств в сучасних умовах є актуальним для подальших наукових досліджень.

Аналіз витрат здійснених на проведення наукових досліджень та розробок і динаміки їх зміни протягом 2010-2023 рр. дають можливість виявити активність, з якою здійснювалися інновації та загальний обсяг фінансування, яке виділялося на проведення наукових робіт як за окремими етапами наукових досліджень так і загалом та дає можливість дослідити частку витрат на наукові дослідження у ВВП країни

Так, загальний обсяг витрат на наукові дослідження та розробки станом на 2010 р. становив 81207,1 млн. грн., а частка цих витрат в ВВП країни 2010 р. становила 0,75%. Протягом 2010-2023 рр. загальні обсяги витрат на наукові дослідження та розробки поступово зростали і станом на 2023 р. досягнули 21348,1 млн. грн. При цьому, частка витрат на наукові дослідження та розробки у валовому внутрішньому продукті України в період 2010-2023 рр. невинно зменшувалася і у 2022-2023 рр. становила 0,33% від ВВП [6]. Наведені дані свідчать про низьку активність у фінансуванні наукових досліджень та розробок, що не відповідає реальним потребам економіки, загальним тенденціям техніко-технологічного розвитку та є значно меншим, ніж у країн Європейського Союзу. Відповідно, низький недостатній рівень фінансування не забезпечує можливості

до проведення необхідного обсягу розробок, проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень, створення інновацій, що в цілому не забезпечує необхідного рівня інноваційної активності, інноваційного розвитку підприємств.

Так, станом на 2010 р. загальний обсяг витрат на проведення фундаментальних наукових досліджень загалом становив 2175 млн грн, а їх частка в загальному обсязі витрат на наукові дослідження та розробки становила 26,8% [6]. Протягом 2010-2023 рр. щорічна сума витрат зростала до 4424,4 млн. грн. станом на 2023 р., проте частка витрат на фундаментальні наукові дослідження в загальному обсязі витрат щорічно зменшувалася, і станом на 2023 р. становила 20,7% в загальному обсязі витрат на дослідження та розробки.

Аналіз витрат на проведення прикладних наукових досліджень за період 2010-2023 рр. свідчить про зростання обсягу та частки цих витрат в загальній сумі витрат на наукові розробки та дослідження з 1589,4 млн грн у 2010 р., що становило 19,6% від загального обсягу до 6348,4 млн грн, що становить 29,7% загальних витрат на дослідження та розробки [6]. Динаміка зростання обсягів витрат на прикладні дослідження пов'язані в першу чергу із зростанням активності підприємницького сектору, підприємств у впровадженні нових інноваційних процесів, технологій, модернізації існуючих виробничих потужностей завдяки зацікавленості впровадження прикладних наукових досліджень в операційній виробничій діяльності. Також, слід зазначити, що термін окупності витрат інвестицій, пов'язаних з прикладними дослідженнями є значно менший, ніж фундаментальних, а результат здійснення таких досліджень та отримання необхідних інноваційних розробок, технологій більш конкретний та пов'язаний із предметною сферою виробництва. В сучасних умовах значна частина прикладних наукових досліджень пов'язані із цифровізацією та впровадженням цифрових технологій в різних сферах функціонування підприємства: виробництві, управлінні, логістиці, просуванні та реалізації продукції.

Обсяг витрат на науково-технічні експериментальні розробки є одним із найбільших. Так, станом на 2010 р. обсяг цих витрат становив 4342,7 млн. грн, а частка – 53,6% від загального обсягу витрат на дослідження та розробки. Протягом 2010-2023 рр. частка цих витрат в загальному обсязі витрат зазнала певних коливань та змін [6]. Так, у період 2015-2016 рр. вона зросла та охоплювала 58,5-59,8 % від загального обсягу витрат, а у 2019 р. становила 57,2% від загального обсягу витрат на розробки та дослідження. Протягом 2018-2023 рр. сума витрат на проведення науково-технічних, експериментальних розробок зросла, порівняно із 2016 р. на 57% і становила у 2023 р. 10575,3 млн. грн, проте частка у загальному обсязі зменшилася. Такий перерозподіл часток відбувався в тому числі і внаслідок зростання частки прикладних наукових досліджень в загальній сукупності витрат на проведення наукових досліджень та розробок. Загалом, слід зазначити, що в структурі витрат відбулися позитивні зміни,

пов'язані із зростанням частки прикладних наукових досліджень та відповідно зменшення в загальному обсязі витрат, частки витрат на науково-технічні та прикладні розробки, оскільки прикладні наукові дослідження пов'язані безпосередньо із створенням нових продуктів та технологій, впровадженням базових радикальних інновацій і відповідно поглибленнях процесів технологічного оновлення та інновації вітчизняних підприємств.

Досліджуючи джерела, з яких відбувалося фінансування витрат на наукові дослідження та розробки за період 2021 - 2023 рр. слід зазначити, що основним джерелом були кошти організацій державного сектору, в тому числі кошти державного бюджету [6]. Так, у 2021 р. за кошти державного бюджету було профінансовано 41,1% всіх проведених наукових досліджень та розробок на суму 8630127,8 тис. грн, у 2022 р. частка коштів державного бюджету у фінансуванні витрат на наукові дослідження та розробки зросла до рекордних 64,23% на суму 10994937,3 тис. грн, а загальний обсяг фінансування наукових досліджень за кошти організацій державного сектору становив 11399508,1 тис. грн, або 66,59% від загального обсягу фінансування. У 2023 р. сума фінансування організацій державного сектору зменшилась порівняно із 2022 р. на 17% до 9208541,8 тис. грн, а частка цих витрат в загальному обсязі фінансування становила 43,14% [6]. Слід зазначити, що станом на 2023 р. сам обсяг фінансування зріс порівняно із 2021 р. на 1,7% та становив 21348062,6 тис. грн. Другим за обсягами витрат джерелом фінансування наукових досліджень та розробок є власні кошти підприємств.

Результати проведеного аналізу дають можливість констатувати, що основним суб'єктом в здійсненні фінансування науково-дослідних розробок в Україні станом на 2023 р. є держава, частка витрат якої на проведення наукових досліджень становить 9208541,8 тис. грн, або 43,14%; підприємства всіх форм власності, що здійснюють фінансування власних науково-дослідних розробок в межах забезпечення реалізації прийнятих корпоративних стратегій інноваційного розвитку, частка яких в загальному обсязі витрат складає 27,82%, а сума 5938401,1 тис. грн.; іноземні інвестори, за рахунок яких було профінансовано наукових досліджень та розробок на суму 3505534,8 тис. грн з часткою 16,42% в загальному обсязі витрат та інші учасники. Частка внутрішнього підприємницького інвестиційного середовища в фінансуванні витрат на наукові дослідження та розробки є незначною та станом на 2023 р. складала 2455450,4 тис. грн. або 11,5% від загального обсягу витрат [6].

Загалом, проведений аналіз інвестицій в сферу професійної, наукової та технічної діяльності дав можливість виявити певну невідповідність фактичних обсягів та структури інвестицій за цим напрямом тим фактичним потребам, які є та мають бути реалізовані для досягнення результатів та зростання продуктивності інноваційної, науково-технічної сфери. Невідповідність капітальних інвестицій в сферу професійної, наукової та технічної діяльності, відсутність збалансування

реальних потреб цієї сфери та врахування існуючих в світі, в світовому науково-технічному середовищі тенденцій та трендів призводить до зменшення ефективності чи й відсутності реальних результатів від інвестування коштів, що не відповідає фінансовим очікуванням інвесторів та не сприяє зростання обсягів інвестування в цю сферу та розширенню кола фактичних та потенційних інвесторів.

Так, оскільки мова йде про сферу інновацій, де основним ресурсом який забезпечує результати діяльності є люди, працівники та їх інтелектуальний капітал, знання, а в сучасних умовах сучасне програмне забезпечення та техніка – прилади, лабораторне обладнання, обладнання для впровадження розробок та експериментів, логічно було б припустити, що основні обсяги інвестицій мають спрямовуватися на збільшення обсягів нематеріальних активів з отриманням відповідних патентів, технологій на придбання програмного забезпечення, необхідного для здійснення та покращення якості досліджень, а також для придбання машин та обладнання, комп'ютерної техніки, лабораторних приладів, необхідного для проведення розробок та експериментів на відповідному вимогам часу технологічному рівні. Натомість, домінуючою складовою в структурі капітальних інвестицій в сферу професійної, наукової та технічної діяльності є будівництво та перебудова будівель, частка яких в загальному обсязі капітальних інвестицій в цю сферу складає від 50 до 70%. Тоді як частка капітальних інвестицій в нематеріальні активи складала від 4 до 7% та мала лише окремі сплески активності інвестування в нематеріальні активи у 2020 р. на рівні 12,85% та у 2022 р. на 10,97% від загального обсягу капітальних інвестицій в сферу професійної, наукової та технічної діяльності [6].

Загалом, стан інноваційної діяльності в країні значною мірою залежить від сформованості та впровадження інноваційної політики держави, яка має визначати пріоритетні для країни напрями та сфери діяльності, створювати нормативно-правові та регуляторні засади за для визначення умов здійснення інноваційної діяльності та стимулювати всіх учасників інноваційного процесу до активування зусиль в здійсненні інноваційної діяльності, зростання зацікавленості та вмотивованості у її результатах.

Література:

1. Федоренко В. Інвестиційний менеджмент. К.: МАУП. 2001. 280 с.
2. Борщ Л. Інновації і інвестиції в реальному секторі економіки: перспективи розвитку. *Економіка ринкових відносин*. 2008. № 22. С. 44-52.
3. Ткачук О. Германюк Н. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 90-99.
4. Лаврова Ю. (2012). Економіка підприємства та маркетинг. Харків: ХНАДУ. 133 с.

5. Волощук В. Інструментарій оцінки інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 61–71.

6. Державна служба статистики України. Економічна статистика. 2025. Наука, технології та інновації. <https://www.ukrstat.gov.ua>.

Румик І. І.,
д.екон.н., професор,
завідувач кафедри економіки та фінансів
ВНЗ «Університет економіки
та права «КРОК», м. Київ

ДИЗАЙН МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВАЖЕЛІ ВПЛИВУ ДЕРЖАВИ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ

Економічна урядова політика спрямована на регулювання економіки для стабілізації фінансової системи, забезпечення стабільного розвитку та покращення добробуту населення. До основних важелів впливу такої політики належать інструменти, які держава використовує для впливу на фінансово-економічні процеси, такі як монетарна політика, фіскальна політика, макропруденційна політика, регуляторні заходи.

Метою роботи є дослідження впливу монетарної політики на економічний розвиток держави.

Монетарна політика залишається надзвичайно актуальною як головний інструмент боротьби з інфляцією, що безпосередньо впливає на купівельну спроможність громадян та стабільність національної валюти. В умовах економічної невизначеності та геополітичних потрясінь, зокрема військових, центральний банк використовує монетарні інструменти для стабілізації фінансової системи та підтримки ліквідності. Важливість цієї політики полягає також у підтримці конкурентоспроможності країни на міжнародній арені, оскільки стабільний валютний курс є ключовим для зовнішньої торгівлі та інвестицій, навіть в умовах війни. Монетарна політика безпосередньо впливає на стан банківського сектору та доступність фінансування, що робить її важливою для забезпечення «здоров'я» всієї фінансової системи держави.

Інструментарій монетарної політики центральних банків розвивався разом із трансформаціями світової економіки й змінами на фінансових ринках. У класичних підходах основними інструментами виступали операції на відкритому ринку, регулювання облікової ставки, управління нормою обов'язкових резервів та вплив на валютний курс.

Монетарну політику здійснює Національний банк України для регулювання грошової маси та кредитування з метою підтримки стабільності цін, стимулювання економічного зростання та забезпечення повної зайнятості. Основні інструменти включають керування обліковою ставкою, валютними інтервенціями, регулювання грошової маси (за рахунок нормативу обов'язкового резервування та розміщення депозитних сертифікатів центрального банку) та вплив на кредитні операції.

Завдяки операціям на відкритому ринку центральний банк може оперативного реагувати на зміни попиту та пропозиції грошей, впливати на динаміку короткострокових і довгострокових процентних ставок. Зокрема, протягом 2023 року Національний банк України використовував операції розміщення високодохідних депозитних сертифікатів з метою забезпечення інвестиційної привабливості національної валюти. Так, комерційні банки мали можливість розміщення залучених коштів у цінні папери центрального банку, що забезпечувало достатньо високу маржу та, як наслідок, прибуток.

Тому у 2023 році мали ситуацію, в якій банківська система України демонструвала ефективні дії щодо стабілізації ситуації в банківському секторі та змогла покращити показники своєї діяльності [1, с. 17].

Слід зазначити, що у 2019-2021 роках обсяги грошової маси демонстрували помірне зростання, зумовлене м'якою монетарною політикою, зростанням внутрішнього попиту та стабільністю валютного курсу. У 2022 році через повномасштабну агресію росії спостерігалось різке розширення грошової маси внаслідок емісійного фінансування бюджетного дефіциту, що призвело до порушення макроекономічної рівноваги. У 2023-2024 рр. відбулося поступове стримування зростання МЗ завдяки жорсткішій політиці НБУ [2, с. 119].

Пріоритетом монетарної політики є досягнення та підтримка цінової стабільності. За низької та стабільної інфляції доходи та заощадження населення захищені від знецінення, а підприємці мають можливість планувати довгострокові інвестиції в економіку, що сприяє створенню робочих місць. У 2015-2021 роках для досягнення цінової стабільності НБУ використовував класичний режим інфляційного таргетування з плаваючим обмінним курсом і обліковою ставкою в якості основного монетарного інструменту. Однак під час повномасштабної війни НБУ спочатку перейшов до режиму фіксованого обмінного курсу, а згодом до гнучкого інфляційного таргетування. За цього режиму НБУ забезпечує приведення інфляції до цілі 5% на горизонті політики, що не перевищує три роки, шляхом застосування узгодженої комбінації інструментів процентної та валютно-курсової політики, валютних обмежень, а за потреби інших інструментів. Після зниження безпекових ризиків і формування відповідних макроекономічних передумов НБУ повернеться до класичного режиму інфляційного таргетування.

З метою забезпечення інвестиційної привабливості національної грошової одиниці Національний банк України впродовж тривалого часу зберігав високий

рівень облікової ставки, що в свою чергу відображалось на вартості боргових державних інструментів (ОВДП). Тобто, така політика підвищувала привабливість державних цінних паперів. При цьому, значно менші темпи росту процентних ставок за залученими коштами забезпечили рекордну маржу та прибутковість банківської системи. Проте, слід враховувати значне перевищення дохідності за ОВДП над темпами росту ВВП.

Доволі цікавим є порівняння зміни принципів проведення монетарної політики на час війни. Так, до основних принципів забезпечення цінової стабільності у мирний час, на думку В.Лепушинського, відносять [3]:

- *ключова (облікова) ставка* – основний інструмент монетарної політики;
- *перспективний характер* прийняття рішень з монетарної політики;
- *операційний дизайн МП для дієвості облікової ставки*;
- *дотримання режиму плаваючого обмінного курсу*;
- *згладжування коливань обмінного курсу за допомогою валютних інтервенцій*;
- *скасування валютних обмежень та лібералізацію руху капіталу*;
- *заборона на монетарне фінансування бюджету*.

У період воєнного стану, на його ж думку, пріоритети дещо інші [2]:

- *ключова (облікова) ставка* – *допоміжний інструмент* монетарної політики;
- *реакція на середовище, що стрімко змінюється*;
- *фіксований обмінний курс*;
- *обмеження на валютні операції та рух капіталу для підтримки фіксації курсу*;
- *монетарне фінансування бюджету*.

Загалом, монетарна та пруденційна політика Національного банку спрямована на забезпечення безперебійного функціонування банківської системи, і тому вимушені обмеження будуть поступово скасовані після закінчення війни [4].

Таким чином дизайн монетарної політики надає розуміння щодо напрямку розвитку економіки та майбутньої вартості національної грошової одиниці. Вона є незамінним і гнучким важелем державного впливу, який постійно адаптується до поточних викликів для забезпечення макроекономічної стабільності країни

Література:

1. Румик І., Бойко А., Шилько І. Особливості формування ресурсного потенціалу і забезпечення ліквідності банківських установ в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №4(76). С. 11-21. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-11-21>.
2. Андрійчук С., Кузьмінський В. Порівняльний аналіз динаміки криптовалютного ринку та макроекономічних індикаторів: взаємозв'язок між ціною Bitcoin, грошовою масою та інфляцією в Україні та Східній Європі. *Вчені*

записки Університету «КРОК». 2025 №3 (79). С. 114-127. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-114-127>.

3. Лепушинський В. Монетарна політика НБУ під час воєнного стану. Національний Банк України. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lepushynskyy_pr_22.12.2023.pdf?v=6.

4. Ніколайчук С., Дубогриз Є. Фінансова система України в умовах війни: Чи готові банки кредитувати? *Економічна правда*. 2022. URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/04/Tezy_Finansova-systema-v-umovah-vijny_v3.pdf.

**Сабадах І. С.,
Макаліш Б. Д.,
Прокопчук Н. С.,
Маловажна А. Р.,**

*курсанти 2 курсу навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський*

Науковий керівник:

Калякін С. В.,
*старший викладач кафедри протидії кіберзлочинності
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський*

ФІШИНГ ТА СОЦІАЛЬНА ІНЖЕНЕРІЯ У ФІНАНСОВИХ КІБЕРЗЛОЧИНАХ: МЕТОДИ OSINT-ВИЯВЛЕННЯ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ

Стрімка цифровізація фінансових послуг, зокрема поширення онлайн-банкінгу, платіжних систем та фінтех-рішень, суттєво підвищила ефективність і доступність сервісів, але й значно розширила кіберзлочинний простір. Соціальна інженерія, зокрема фішинг, залишається одним з найбільш поширених і ефективних інструментів атак на фінансові установи та їхніх клієнтів. Згідно зі звітом Європейського агентства з безпеки інформації та мереж (ENISA), методи соціальної інженерії були початковою точкою для більшості успішних кібератак у фінансовому секторі, що підкреслює критичну важливість людського фактора в системах кібербезпеки [1]. У цьому контексті наукова новизна роботи полягає у визначенні критеріїв ефективності OSINT-методів для попередження фішингових атак у фінансовому секторі, що дозволяє поєднати технічний та поведінковий підходи до захисту інформаційних систем.

Фішинг, хоча і доволі простий у технічній реалізації, залишається надзвичайно ефективним через активне застосування прийомів соціальної

інженерії. Він спирається не стільки на вразливості ПЗ, скільки на маніпуляцію людською психологією: злочинці використовують довіру до авторитетних інституцій (наприклад, банків), страх перед блокуванням рахунку, жадібність або поспіх, змушуючи користувача виконати необхідні дії — наприклад, ввести логін і пароль на підробленому сайті. Саме тому фішинг є однією з найпоширеніших і найнебезпечніших загроз: класичні технічні засоби захисту часто безсилі проти тонко спрямованих маніпуляцій людського фактора.

У сучасних умовах проактивного захисту інформаційних систем все більшого значення набуває використання розвідки на основі відкритих джерел (OSINT). Ця методологія спрямована на виявлення індикаторів компрометації (IoC) ще до початку масованої атаки. Шляхом моніторингу соціальних мереж, спеціалізованих форумів, реєстрів доменних імен та інших публічних ресурсів, фахівці з кібербезпеки можуть ідентифікувати ознаки підготовки фішингових кампаній, такі як реєстрація схожих доменів, розповсюдження зловмисних посилань або обговорення методів соціальної інженерії. Таким чином, OSINT дозволяє перейти від реактивної до превентивної моделі безпеки, даючи змогу блокувати загрози на найраніших стадіях їх життєвого циклу [3].

Метою даного дослідження є системний аналіз можливостей методології OSINT для протидії фішинговим атакам, що базуються на методах соціальної інженерії, у фінансово-банківському середовищі. У роботі обґрунтовано, що інтеграція OSINT-підходів у систему безпеки дозволяє не лише оперативно виявляти індикатори загроз (IoC), але й формувати проактивну стратегію захисту. Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці моделі вдосконаленої системи кібергігієни, орієнтованої на зниження репутаційних та фінансових ризиків шляхом попередження успішних компрометацій, а не лише реагування на них. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню стійкості фінансових установ до цілеспрямованих атак із використанням соціальної інженерії [2].

Моніторинг відкритих джерел (OSINT) є одним із найдієвіших проактивних засобів захисту від фішингу. Зокрема, автоматизовані системи відстежують потік нових доменних імен, порівнюють їх із назвами легітимних фінансових брендів за критеріями схожості (типосквотинг) і блокують підозрілі записи ще до початку масової активності зловмисників. Спостереження за соцмережами допомагає виявляти підроблені сторінки та шкідливі посилання, які видають себе за офіційні представництва банків. Окрім цього, OSINT-інструменти використовуються для сканування публічних майданчиків — форумів, paste-сайтів тощо — на предмет витоків облікових даних (логінів, паролів, e-mail), що часто стають вихідною базою для підготовки цілеспрямованих атак [4].

Інтеграція методів OSINT з технологіями штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для проактивного захисту. Автоматизований аналіз великих даних із відкритих джерел дозволяє виявляти складні та раніше

невідомі загрози, які важко ідентифікувати традиційними методами. Зокрема, алгоритми машинного навчання можуть бути натреновані для розпізнавання паттернів, властивих фішинговим кампаніям, таких як динаміка реєстрації підозрілих доменів, семантична схожість контенту тощо. Такі системи не лише автоматизують процес моніторингу, але й здатні прогнозувати ймовірність реалізації атаки на основі аналізу накопичених даних, що суттєво підвищує ефективність протидії кіберзагрозам.

Емпіричні дані свідчать, що впровадження OSINT-підходів дозволяє фінансовим установам перейти від реактивної до проактивної моделі безпеки. Завдяки ранньому виявленню фішингових доменів і кампаній вдається запобігти до 80% інцидентів до того, як вони завдадуть шкоди. Крім технічних заходів реагування, зібрані OSINT-дані стають основою для цілеспрямованих інформаційних кампаній серед клієнтів і програм підвищення обізнаності співробітників. Оскільки соціальна інженерія експлуатує людський фактор, а не технічні вразливості, підвищення кіберграмотності на основі актуальних даних розвідки є ключовим елементом зміцнення загального рівня безпеки [5].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика фішингових атак та методів їх OSINT-
виявлення

Тип фішингової атаки	Основний механізм впливу (соціальна інженерія)	Типові цілі у фінансовій сфері	Ознаки/індикатори атаки	Методи OSINT- виявлення
E-mail фішинг	Використання піддроблених повідомлень від імені банку або платіжної системи, виклик почуття терміновості	Отримання логінів, паролів, одноразових кодів	Домен схожий на офіційний, граматичні помилки, вимога «терміново підтвердити дані»	Аналіз DNS та WHOIS, перевірка SPF/DKIM/DMARC, пошук подібних шаблонів листів
Spear- phishing (цільовий)	Індивідуальні листи з персоналізованим контентом	Компрометація облікових записів керівників чи бухгалтерії	Листи з деталями внутрішньої структури, вкладенням-зразком рахунку	Пошук витоків даних у відкритих джерелах, моніторинг зламаних облікових записів
Smishing (SMS- фішинг)	Надсилання SMS із фейковими посиланнями або попередженням про блокування картки	Збір банківських даних через піддроблені сайти	Короткі посилання, невідомі номери, орфографічні помилки	Аналіз доменів, реєстрацій коротких URL, OSINT- перевірка телефонних номерів
Vishing	Дзвінки від імені	Отримання	Активація дзвінків у	OSINT-ідентифікація

Тип фішингової атаки	Основний механізм впливу (соціальна інженерія)	Типові цілі у фінансовій сфері	Ознаки/індикатори атаки	Методи OSINT-виявлення
(голосові атаки)	«служби безпеки банку», створення атмосфери страху	одноразових кодів чи підтверджень операцій	неробочий час, вимога «підтвердити операцію»	телефонних номерів, моніторинг баз телефонного шахрайства
Fake banking apps	Створення клонів мобільних застосунків із легітимною айденітикою	Збір облікових даних і переадресація платежів	Наявність схожої назви, низька кількість завантажень, відсутність перевірки в магазині	Аналіз репозиторіїв застосунків, моніторинг сертифікатів і цифрових підписів
Clone websites (клонування сайтів)	Підміна офіційних сторінок інтернет-банкінгу	Введення логінів, ПІНів, реквізитів картки	Незвичний домен, відсутність HTTPS, спотворений дизайн	Passive DNS-аналіз, перевірка SSL/TLS сертифікатів, пошук у базах фішингових URL

Висновки. У результаті дослідження виявлено основні напрями застосування OSINT для протидії фішинговим атакам у фінансовій сфері, систематизовано типові індикатори компрометації (IoC) та методи їх раннього виявлення, а також доведено ефективність інтеграції відкритих джерел розвідки у проактивну модель кіберзахисту. Практична значущість отриманих результатів полягає у підвищенні ефективності виявлення та попередження фішингових атак, що безпосередньо сприяє зміцненню кіберстійкості фінансових установ. Перспективи подальших досліджень пов'язані з інтеграцією OSINT-підходів із системами штучного інтелекту, розробкою автоматизованих платформ моніторингу загроз і створенням комплексних індикаторів ефективності превентивних заходів.

Таким чином, фішинг, що ґрунтується на методах соціальної інженерії, залишається ключовою загрозою фінансовій безпеці, оскільки комбінує технічні механізми з маніпуляцією людською психікою. Ефективна стратегія протидії має бути комплексною та базуватися на поєднанні технічного захисту, постійного навчання персоналу та клієнтів, а також впровадженні проактивних методів. Інтеграція OSINT-розвідки в систему кібербезпеки, особливо з використанням інструментів штучного інтелекту для аналізу великих даних, дозволяє перейти від реагування на інциденти до їх попередження, формуючи стійкий і адаптивний захист фінансового середовища.

Література:

1. Петренко О.С., Бойко В.І. Психологічні аспекти фішингових атак у фінансовій сфері. Кібербезпека: освіта, наука, техніка. 2021. № 4 (12). С. 45–56.
2. Ковальчук В.П., Гончаренко О.М. OSINT як інструмент проактивного захисту від кіберзагроз у фінансовій сфері. Науковий вісник кібербезпеки. 2023. № 1 (15). С. 34–45.
3. Коваль О.І., Сидоренко В.М. Застосування OSINT-методологій для протидії фішинговим атакам на фінансові установи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Фізико-математичні науки. 2022. № 2. С. 64–72.
4. Гриценко П.С., Данилюк О.В. Штучний інтелект в OSINT-розвідці: нові підходи до прогнозування кіберзагроз. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2023. Т. 67, № 1. С. 45–58.
5. Верченко І.Б., Лисенко С.М. Оцінка ефективності OSINT-інструментів у зниженні рівня кіберзлочинності у фінансовому секторі України. Економіка та суспільство. 2022. № 45.

Сас С. П.,
*доктор філософії,
доцентка кафедри фінансів,
грошового обігу та кредиту
Львівського національного університету
імені Івана Франка, м. Львів*

Дюг І. П.,
*здобувачка освітнього ступеня бакалавр
кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівського національного університету
імені Івана Франка, м. Львів*

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПЕРСПЕКТИВИ І ВИКЛИКИ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ГРАНТІВ

Сучасні умови господарювання в Україні значно впливають на фінансове забезпечення місцевого самоврядування: політична, соціально-економічна ситуація, що характеризується наслідками повномасштабного вторгнення в Україну, державний дефіцит, зменшення надходжень до місцевих бюджетів, зростання видатків на підтримку громад і забезпечення базових послуг. Виклики фінансової стійкості місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану характеризуються значним скороченням доходів місцевих бюджетів за рахунок,

зокрема, зростання видатків на соціальні потреби та підтримку внутрішньо-переміщених осіб.

Згідно з даними Міністерства фінансів України у 2022 році доходи місцевих бюджетів скоротилися на 27,5 % порівняно з довоєнним періодом, що спричинено значним скороченням економічної активності, особливо в регіонах, які постраждали від військових дій. Окрім цього, місцеві органи влади зіштовхуються зі зростанням витрат на соціальні послуги, допомогу внутрішньо переміщеним особам (ВПО) та забезпечення безпеки громадян. Ці виклики не є однорідними по всій країні: наприклад, західні регіони України зазнали відносно менших втрат, тоді як прифронтові та окуповані території втратили до 70-90 % своїх доходів [2].

За таких умов місцеві бюджети значною мірою залежать від міжбюджетних трансфертів з державного бюджету, що зменшує фінансову самостійність місцевих органів влади. Значна частка доходів формується за рахунок податків, які слабо реагують на зміни в економічному середовищі, наприклад, податок на доходи фізичних осіб. При цьому, потенційно важливі джерела доходів, такі як податки на майно та землю, не завжди ефективно адмініструють, тобто, виникає залежність від зовнішніх факторів (економічна криза або зміни у законодавстві), що погіршує прогнозованість доходів. В умовах повоєнної відбудови зростає необхідність пошуку ефективних рішень для підвищення фінансової стійкості територіальних громад.

Сьогодні також постає питання про посилення ролі місцевих бюджетів, зокрема, їхньої участі у фінансуванні інфраструктурних проєктів чи соціальних програм для відбудови територіальних громад. Тому, для місцевих органів влади пошук додаткових джерел фінансових ресурсів стає пріоритетним завданням. Так, одним із таких джерел забезпечення стійкості місцевих бюджетів у післявоєнний період є інвестиції, що супроводжуються впровадженням інноваційних технологій та дають змогу забезпечити не лише повоєнне відновлення, але й подальше економічне зростання. Залученню іноземного капіталу сприятиме запровадження преференцій, наприклад, створення території пріоритетного розвитку, де підприємства, що перенесуть свою діяльність до України з інших країн, будуть звільнені від певних податків [5]. На нашу думку, реалізація таких заходів сприятиме економічному зростанню місцевих громад, створенню підприємств на цих територіях, що забезпечить збільшення кількості робочих місць для жителів громади, розширення можливості для їхньої професійної реалізації.

Багатогранну підтримку місцевим бюджетам надають і міжнародні партнери. Проте із підготовкою до вступу України до ЄС міжнародні зв'язки українських громад набули нових перспектив. Європейський Союз висуває високі вимоги до прозорості, залучення громадян до процесу прийняття рішень, сталого розвитку та дотримання екологічних стандартів [6]. Наприклад, програма USAID DOBRE активно допомагає 74 місцевим громадам у десяти областях України справлятися з викликами, спричиненими військовою агресією рф. Програма

“Децентралізація приносить кращі результати та ефективність” (DOBRE) – це дев’ятирічна програма, виконавцем якої є Глобал Ком’юнітіз (Global Communities), а фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) [6]. У межах діючих проєктів швидкого реагування Програма активно сприяє відновленню критичної інфраструктури, ефективнішій організації діяльності комунальних установ та підприємств. Так, тільки впродовж листопада 2022 року – грудня 2023 року громади-партнери отримали допомогу на суму понад 5 млн дол США. Спільно з фахівцями Програми кожна громада визначала свої пріоритети для реалізації необхідних проєктів [1].

Ще одним джерелом додаткових ресурсів для місцевих громад можуть бути гранти міжнародних організацій, фондів та урядів інших держав. Їхня перевага полягає в тому, що ці кошти не підлягають поверненню та можуть використовуватися для реалізації конкретних проєктів: інфраструктурного розвитку, соціальних ініціатив, екологічних, інновацій та технологій. Проте, найчастіше громадам для отримання грантів недостатньо: кваліфікованих фахівців, фахових знань і навичок у цій сфері (зокрема, володіння англійською мовою); ресурсів для співфінансування, що є обов’язковою умовою багатьох грантових програм; поінформованості щодо актуальних грантових програм, а також відсутність зв’язків з міжнародними організаціями, що надають фінансову підтримку; консультаційної підтримки, яка необхідна для успішного залучення та використання грантових коштів [4].

Об’єднавши розглянуті вище джерела надходжень до місцевих бюджетів, можна сформувати структуру фінансування відбудови територіальних громад (рис. 1).



Рис.1. Структура фінансування відбудови територіальних громад

Джерело: складено авторками.

Для підвищення фінансової спроможності місцевих бюджетів необхідно активізувати роботу у таких напрямках: залучення коштів структурних фондів ЄС, міжнародних грантів та інших донорів міжнародних фінансів; на час воєнного стану реструктуризувати повернення запозичень місцевими органами влади; підтримання діяльності підприємств, що створюють додаткові робочі місця та формують податковий потенціал місцевих громад; відновлення інфраструктури, лікарень, житлових будинків, що постраждали під час бойових дій; ліквідація боргів комунальних підприємств [3].

Перед місцевими органами влади у післявоєнний період постане багато викликів, зокрема, необхідність пошуку та залучення фінансових ресурсів, які дадуть можливість реалізувати всі майбутні проекти соціального та економічного розвитку. Ключову роль відіграє міжнародна підтримка, що надається через гранти, та допомога від міжнародних партнерів. Ці кошти дають змогу швидко відновлювати критичну інфраструктуру та забезпечувати надання базових послуг населенню. Водночас міжбюджетні трансферти, як інструмент фінансового вирівнювання, забезпечують підтримку найбільш постраждалих громад та сприяють збалансованому розвитку регіонів. Не менш важливим є залучення бізнесу та інвесторів, які можуть надавати фінансову підтримку та інвестувати у відновлення вітчизняної інфраструктури, створюючи нові робочі місця та стимулюючи економічне зростання.

Отож, в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення перспективними напрямами підвищення фінансової стійкості територіальних громад є залучення інвестицій, міжнародних грантів, коштів структурних фондів ЄС та підтримка від міжнародних партнерів. На нашу думку, комплексне використання розглянутих фінансових механізмів, з урахуванням специфіки кожної громади, зокрема, їхнього територіального розташування, доступності кадрових, інфраструктурних та технологічних ресурсів, дасть змогу ефективно функціонувати і забезпечувати стабільність, створити умови для відновлення місцевих бюджетів України та національної економіки загалом, довготермінового розвитку територій й зростання добробуту громадян України.

Література:

1. Відбудовуються та повертають людей додому: Програма USAID DOBRE допомагає громадам долати наслідки війни. Децентралізація. 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/17487?page=6> (дата звернення: 21.10.2025).
2. Глущенко О., Швайко М., Єрмоєнко Р. Фінанси місцевого самоврядування у воєнних умовах: сучасні тенденції, виклики, проблеми та шляхи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 4. С. 293-297. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/333/341>.
3. Голобородько В. Бюджет на 14 % складається з зовнішніх грантів – хто дарує гроші Україні. 2024. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/582561-bjudzhet-na-14-skladajetsja-z-zovnishnikh-hrantiv-khto-daruje-hroshi-ukrajini.html> (дата звернення: 23.10.2025).
4. Залучення коштів грантових програм ЄС місцевими територіальними громадами. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/zaluchennya-koshtiv-hrantovykh-prohram-yes-mistsevyj-terytorialnyj> (дата звернення: 23.10.2025).

5. Коваль С.Л., Сидор І.П. Роль місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни та у післявоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 96-102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.96>.

6. Міжнародне партнерство громад: можливості, виклики та нагальні потреби. Український кризовий медіа-центр. 2024. URL: <https://uacrisis.org/uk/982398747> (дата звернення: 24.10.2025).

Світличний В. А.,

к.тех.н., доцент,

доцент кафедри протидії кіберзлочинності

навчально-наукового інституту №4

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Харків

Мирончук Я. І.,

курсант 4 курсу навчально-наукового інституту №4

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Харків

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА OSINT У ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

Вступ. Швидкий розвиток процесів диджиталізації створює як нові можливості для підвищення ефективності бізнесу, так і низку ризиків для інформаційної безпеки національної економіки [1]. Поряд із традиційними загрозами — промисловим шпигунством, недобросовісною конкуренцією, витоком конфіденційних даних та втручанням у бази даних — з'являються нові типи кіберзагроз, методи протидії яким перебувають на стадії формування. Це вимагає комплексного підходу до захисту цифрових активів і впровадження нових технологічних та аналітичних інструментів.

Основна частина. Цифрові технології є невід'ємною складовою сучасного бізнесу. Вони охоплюють широкий спектр інструментів: Інтернет речей (IoT) інтегрує фізичні об'єкти з мережами для збору та аналізу даних у реальному часі [1]; штучний інтелект (AI) дозволяє автоматизувати аналітику, виявляти шахрайство, обробляти клієнтські запити; блокчейн забезпечує прозорість і безпеку транзакцій; хмарні обчислення (cloud computing) знижують витрати на інфраструктуру та підвищують гнучкість масштабування бізнесу.

Кібербезпека як основа економічної стійкості бізнесу. В умовах цифровізації більшість процесів і даних переведено у віртуальний простір, що

створює потребу в захисті від фішингу, шкідливого ПЗ, атак на інфраструктуру [2]. Ефективними заходами є шифрування даних, багатофакторна аутентифікація та контроль доступу, що знижують ризики несанкціонованого втручання [6]. Моніторинг кіберзагроз у реальному часі дає змогу оперативно виявляти аномалії й запобігати атакам [2].

Взаємодія OSINT, цифрових технологій та кібербезпеки. Інтеграція OSINT (Open Source Intelligence), цифрових технологій і систем кіберзахисту має значний потенціал для підвищення ефективності управління ризиками [3]. OSINT дозволяє виявляти потенційні загрози ще до їх реалізації, аналізуючи відкриті джерела інформації. У поєднанні зі штучним інтелектом і великими даними це створює умови для формування адаптивних, проактивних систем безпеки.

Водночас слід урахувувати правові обмеження. Використання відкритих даних у межах OSINT має здійснюватися з дотриманням вимог Законів України «Про інформацію» [4] та «Про захист персональних даних» [5], які визначають межі правомірної обробки персональної інформації. Недотримання цих вимог може призвести до зловживань, зокрема практики «doxing», коли персональні дані осіб використовуються без їх згоди [3].

Висновок. Інтеграція цифрових технологій, штучного інтелекту, блокчейну та OSINT формує основу для побудови цифрового, стійкого бізнесу. Ефективна кібербезпека забезпечує не лише технічний, а й економічний захист підприємств. Подальший розвиток правового регулювання у сфері OSINT та інформаційної безпеки має стати одним із пріоритетів державної політики цифрової економіки України [6].

Література:

1. Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств // Академічні візії. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1136> (дата звернення: 07.10.2025).
2. Терміни та визначення у сфері кібербезпеки // VPN Unlimited. URL: <https://www.vpnunlimited.com/ua/help/cybersecurity/security-monitoring> (дата звернення: 29.09.2025).
3. Опірський І. Р., Івкова В. С. Дослідження проблематики забезпечення безпеки персональних даних та конфіденційної інформації в контексті протидії OSINT // Кібербезпека: освіта, наука, техніка. 2024. №2(26). С. 190–197.
4. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII.
5. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI.
6. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII.

Світличний В. А.,
*к.тех.н., доцент,
доцент кафедри протидії кіберзлочинності
навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Харків*

Перепелиця Є. О.,
*курсант 4 курсу навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Харків*

КІБЕРБЕЗПЕКА У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ: СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ ТА ЗАХИСТ ДАНИХ

Вступ. У сучасному світі фінансові установи є одними з найбільш вразливих до кіберзагроз об'єктів, оскільки обробляють великі обсяги конфіденційної інформації та фінансових транзакцій. З розвитком цифрових технологій і поширенням онлайн-платежів банківські операції стали доступнішими, проте це призвело до значного зростання кількості кібератак. Сучасні кіберзлочинці застосовують різноманітні методи несанкціонованого доступу до фінансових систем, що ставить під загрозу не лише конфіденційність даних, а й фінансову стабільність банків і фінансових установ.

Основна частина. З упровадженням новітніх технологій у фінансовій сфері з'являються нові ризики, які потребують належної уваги. Персоналізація електронних послуг зменшує рівень контролю за їх виконанням, що сприяє шахрайству та підвищує ризик витоку інформації. Постійне зростання кількості кібератак підкреслює необхідність посилення захисту мобільних фінансових застосунків, платіжних систем і автоматизованих банківських сервісів [1, с. 79].

Кіберризики у фінансових установах мають специфічні риси, оскільки можуть виникати в будь-якому бізнес-процесі. Основні типи ризиків згідно з матеріалами сайту Korrespondent.net [2]:

Нецільові атаки:

- Фішинг — отримання конфіденційних даних через фальшиві повідомлення.

- SMS-шахрайство — розповсюдження шкідливого ПЗ або збір даних через SMS.

Цільові атаки:

- Фінансове шахрайство — незаконне заволодіння коштами.

- DDoS-атаки — перевантаження серверів штучним трафіком.

- Кібервимагання — блокування доступу до систем чи даних із вимогою викупу.

Атаки зсередини:

- Навмисна шкода — копіювання або знищення критичних даних.
- Саботаж інфраструктури — пошкодження обладнання чи ІТ-систем.

Захист даних у фінансових установах є ключовим чинником забезпечення безпеки операцій та збереження довіри клієнтів. Найбільш ефективними методами кіберзахисту, згідно з нормативними документами НБУ [3], є:

- відповідність заходів кіберзахисту актуальним і потенційним загрозам
- пріоритетність профілактичних дій;
- мінімізація кіберризиків у банківській діяльності;
- дотримання вимог нормативних актів Національного банку України щодо кіберзахисту;
- підтримання кіберстійкості банку через ефективне управління ризиками.

Перспективи розвитку кібербезпеки фінансового сектору пов'язані з упровадженням штучного інтелекту для виявлення аномальної активності користувачів, блокчейну для безпеки транзакцій, а також біометричних технологій для автентифікації. Надалі розвиток квантових обчислень та нових криптографічних алгоритмів сприятиме створенню більш стійких систем захисту даних.

Згідно зі Стратегією кібербезпеки України [4], ключовими пріоритетами є:

- захист суверенітету держави у кіберпросторі;
- гарантування прав громадян на безпечне користування цифровими послугами;
- інтеграція України до кіберпростору ЄС і НАТО.

Для фінансових установ важливо дотримуватися міжнародних стандартів, зокрема ISO/IEC 27001, розвивати системи управління інформаційною безпекою та підвищувати кіберобізнаність працівників і клієнтів. Серед ефективних заходів — багатофакторна автентифікація, шифрування даних та регулярний моніторинг кіберзагроз.

Висновок. Фінансові установи залишаються однією з головних цілей кіберзлочинців, тому впровадження ефективних систем кіберзахисту є критично важливим. Основними загрозами залишаються фішинг, SMS-шахрайство та DDoS-атаки. Для забезпечення стабільності та довіри клієнтів необхідно дотримуватися нормативних вимог, впроваджувати профілактичні заходи й розвивати кіберстійкість організацій.

Перспективи подальшого розвитку полягають у застосуванні інтелектуальних технологій, блокчейну, біометричних рішень і міжнародних стандартів безпеки, що сприятиме підвищенню рівня довіри та надійності фінансових установ України.

Література:

1. Калекіна С. С. Загрози кібербезпеці банківських установ при впровадженні банківських інновацій та шляхи їх усунення // Теоретичні та практичні аспекти формування економічної системи в умовах нестабільності: зб. тез наук. робіт. – Київ, 2020. – С. 78–82.
2. Топ-5 сучасних кіберзагроз для фінансових установ та інструменти захисту. URL: <https://ua.korrespondent.net/business/4751589-top-5-suchasnykh-kiberzahroz-dlia-finansovykh-ustanov-ta-instrumenty-zakhystu> (дата звернення: 05.10.2025).
3. Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України та внесення змін до Положення про визначення об'єктів критичної інфраструктури в банківській системі України: Постанова НБУ від 12.08.2022 р. № 178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0178500-22#Text>
4. Проєкт Стратегії кібербезпеки України (2021–2025 роки). URL: https://www.mbo.gov.ua/files/2021/STRATEGIYA%20KYBERBEZPEKI/proekt%20strategii_kyberbezpeki_Ukr.pdf

Селіщева А. В.,

*д.екон.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки,
природних ресурсів та економіки
міжнародного туризму
Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя*

Киян С. В.,

*магістр ОП «Міжнародна економіка»
Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя*

Бережний Р. С.,

*магістр ОП «Міжнародна економіка»
Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя*

РОЗУМНІ МІСТА ЯК ОСНОВА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасні тенденції урбаністичного розвитку, підвищена увага до екологічного стану довкілля та необхідність забезпечення ефективності управлінських рішень формують потребу у впровадженні інноваційних підходів до планування й розвитку міського простору. На нинішньому етапі глобальної трансформації особливої активності набувають процеси діджиталізації на міжнародному,

національному та місцевому рівнях, що безпосередньо охоплюють сферу функціонування міст.

На рівні муніципального управління цифрові тенденції проявляються у широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій, спрямованих на підвищення рівня добробуту та якості життя населення, стимулювання економічного зростання, оптимізацію управлінських процесів і формування сталого розвитку. У межах концепції «розумного міста» процеси прийняття рішень базуються на сучасних технологічних інструментах – штучному інтелекті, Інтернеті речей (IoT), аналітиці великих даних (Big Data) та хмарних обчисленнях. Застосування цих технологій створює умови для формування ефективного, безпечного та екологічно збалансованого міського середовища.

«Розумні міста» (Smart City) становлять одну з ключових сфер практичного застосування технологій Інтернету речей. У великих урбаністичних центрах активно впроваджуються системи моніторингу транспортного трафіку, енергоощадного освітлення, управління комунальними послугами та збору відходів. За оцінками міжнародних експертів, використання цифрових технологій дає змогу скоротити енергоспоживання міських систем на 25–30 %, а викиди CO₂ на 15–20 % [1].

У сучасних наукових дослідженнях і практиці державного управління виділяють принаймні вісім основних складових концепції Smart City [2, с. 111–112]:

- інтегровані системи управління громадським транспортом і моніторингу дорожнього руху;
- технології контролю якості атмосферного повітря та водних ресурсів;
- інструменти електронного урядування та електронної демократії;
- системи енергоефективного «розумного» освітлення міського простору;
- забезпечення стабільного, доступного та безкоштовного Wi-Fi у публічних місцях;
- високоефективні механізми збору, аналізу та оброблення великих даних;
- технологічні рішення для гарантування конфіденційності персональної інформації;
- надання адміністративних і соціальних послуг у цифровому форматі.

Основною метою функціонування розумного міста є підвищення якості життя населення через досягнення економічної, соціальної та екологічної збалансованості. При цьому кожен муніципалітет формує власну стратегію розвитку Smart-напрямів, орієнтуючись на місцеві потреби, специфіку ресурсів і пріоритети соціально-економічного розвитку.

До найбільш відомих світових прикладів ефективного впровадження концепції «розумного міста» належать Сінгапур, Цюрих, Осло, Гельсінкі, Копенгаген, Лондон, Амстердам, Париж, Нью-Йорк, Женева та Рейк'явік. Ці міста демонструють високий рівень цифровізації інфраструктури, розвиток інтегрованих

комунальних систем і результативність використання технологій штучного інтелекту у міському управлінні.

На сьогодні більшість українських міст застосовують лише окремі елементи концепції Smart City, а не її цілісну модель. Попри це, спостерігається помітний прогрес у сфері цифрової трансформації суспільних процесів. Прикладом успішної цифровізації є державний застосунок «Дія», який забезпечив переведення значної частини адміністративних послуг у формат онлайн. Завдяки йому громадяни отримали можливість користуватися електронними документами, підписувати петиції та брати участь у громадських ініціативах за допомогою мобільних пристроїв.

Незважаючи на розвиток цифрових сервісів – електронних квитків у транспорті, систем відеоспостереження, електронного запису до лікарів чи документообігу — загальнонаціональна інтеграція Smart-технологій в Україні ще не є повною.

Серед головних **викликів розвитку «розумних міст»** в Україні можна виокремити три основні проблемні напрями:

- **Відсутність узгодженої стратегії розвитку.** Для ефективного впровадження Smart-підходів необхідно передбачити їх у стратегічних планах кожного міста, що відповідає практиці держав із розвиненою цифровою економікою.

- **Недостатнє фінансування.** Реалізація інноваційних міських проєктів потребує залучення як державних, так і приватних інвестицій. Водночас бізнес-структури та іноземні інвестори поки що демонструють обмежену зацікавленість у Smart-ініціативах.

- **Кадровий дефіцит і відсутність координації.** Розбудова розумних міст передбачає участь органів центральної влади, місцевих адміністрацій, експертних спільнот та громадських організацій, однак відсутність єдиного координаційного центру знижує ефективність їхньої взаємодії.

В умовах війни розроблення та реалізація концепції Smart City набуває стратегічного значення. Після завершення бойових дій Україна отримає можливість не лише відновити зруйновані міста, але й створити їх на основі принципів сталості, енергоефективності та цифрової інтегрованості. Успішна реалізація цієї стратегії сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості держави, її конкурентоспроможності на глобальному рівні, а також формуванню комфортного, безпечного й технологічно розвиненого міського середовища для громадян.

Література:

1. The smart city model. URL: <http://www.smart-cities.eu/?cid=2&ver=4128>.
2. Мураєв Є.В. Розвиток міст на основі концепції «Smart Cities» в умовах цифрової економіки: теоретико-методичні засади впровадження. Сучасний стан

наукових досліджень та технологій в промисловості. Харків, 2020. № 2 (12). С. 109-119.

Селіщева А. В.,
*д.екон.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки,
природних ресурсів та економіки
міжнародного туризму
Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя*
Койпиш Д. С.,
*магістр ОП «Міжнародна економіка»
Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя*
Іванюк Н. Ю.,
*магістр ОП «Міжнародна економіка»,
Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах розвитку економічних відносин, коли пріоритетним ресурсом стають не матеріальні, а інтелектуальні активи, роль людини в управлінні підприємством набуває визначального значення. Людський капітал виступає не лише засобом виконання операційних завдань, а й головним чинником стратегічного розвитку організації. Перехід до економіки знань передбачає трансформацію поглядів на місце працівника в структурі підприємства: саме знання, компетентність, досвід і творчий підхід персоналу формують конкурентні переваги. На відміну від матеріальних ресурсів, які залишаються пасивними доти, доки не активізовані працею людини, інтелектуальний потенціал є динамічним елементом, що безпосередньо створює додану вартість.

Такий підхід до розуміння сутності людського чинника означає перехід від традиційної індустріальної моделі управління до інноваційної, знаннево орієнтованої. Підприємства, що усвідомлюють вирішальну роль персоналу у формуванні результативності діяльності, приділяють особливу увагу питанням мотивації праці. Зростання значущості мотиваційного аспекту пояснюється необхідністю підвищення рівня залученості працівників, їхньої ініціативності та готовності до творчого самовираження в умовах конкуренції.

Мотивація персоналу у сучасній економічній теорії розглядається як центральна складова системи управління, спрямована на забезпечення раціонального використання трудового потенціалу та створення умов для стійкого розвитку підприємства. Ефективна система стимулювання повинна не лише забезпечувати матеріальне заохочення, але й сприяти розвитку нематеріальних факторів, таких як задоволення від роботи, моральне визнання, професійне зростання, соціальна стабільність і корпоративна приналежність. Основна мета побудови мотиваційної системи полягає у формуванні внутрішніх стимулів працівників до досягнення результатів, що узгоджуються з цілями підприємства.

Практика господарської діяльності свідчить, що сучасні організації використовують комплекс фінансових і нефінансових методів мотивації [1, с.15]. До фінансових належать заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках тощо. Водночас у світовій практиці дедалі більше значення надається нефінансовим інструментам: публічне визнання заслуг, залучення до процесу прийняття рішень, можливість кар'єрного росту, розвиток корпоративної культури, соціальна підтримка працівників. Саме такі чинники формують довгострокову лояльність персоналу і позитивно впливають на результативність діяльності підприємства.

Збереження конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках потребує системного підходу до оцінювання ефективності мотиваційних заходів. Підприємство, що створює комфортне робоче середовище, демонструє вищі показники продуктивності, інноваційності та стійкості. Формування у працівників відчуття власної значущості, залученості до колективних результатів та розуміння стратегічних цілей організації є одним із найдієвіших способів підвищення їх трудової активності [2, с.96].

Функціонування підприємств у конкурентному середовищі передбачає безперервне вдосконалення підходів до управління людськими ресурсами. Кожен працівник є носієм унікального набору компетенцій, досвіду та мотиваційних орієнтирів, тому система управління повинна враховувати індивідуальні потреби й стимули. Саме персонал, а не технічні чи фінансові ресурси, визначає гнучкість організації, її здатність до адаптації та інноваційного розвитку.

Слід наголосити, що високий рівень професійної підготовки, навичок і знань не завжди забезпечує ефективну діяльність без належного рівня мотивації. Мотиваційний компонент виступає рушійною силою, що перетворює потенціал працівників на конкретні результати. Формування позитивного ставлення до праці залежить від умов, створених організацією, зокрема рівня довіри, можливості самовираження, справедливості оцінювання, наявності соціальних гарантій і стабільності.

Сучасна система мотивації повинна базуватися на поєднанні матеріальних і морально-психологічних стимулів. Підприємству необхідно забезпечити розвиток почуття належності до колективу, формувати спільні цінності, сприяти взаємній підтримці та налагодженню позитивної комунікації між керівництвом і

працівниками. Важливим є створення атмосфери стабільності, безпеки та довіри, що забезпечує психологічний комфорт і впевненість у майбутньому.

Досвід розвинених країн засвідчує, що ефективна мотиваційна політика повинна бути гнучкою, адаптованою до економічних умов, галузевої специфіки та ментальних особливостей працівників. В Україні, незважаючи на активізацію реформ у різних сферах економіки, проблема трудової мотивації досі залишається недостатньо опрацьованою. Недооцінка цього чинника призводить до зниження продуктивності праці, посилення соціальної напруги та поглиблення економічної нестабільності.

Підсумовуючи, слід зазначити, що розвиток системи мотивації персоналу є одним із ключових напрямів удосконалення управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Підприємства, які формують ефективні механізми стимулювання праці, орієнтовані на розвиток людського капіталу, здатні забезпечити не лише зростання прибутковості, але й стабільне функціонування у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Бараш Ю.В. Менеджмент. Дніпро, 2016. 87 с.
2. Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. № 4 (245). С. 95–99.

Ситнік Є. І.,

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки
та права «КРОК», м. Київ*

ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

В сучасних умовах цифровізації всіх сфер діяльності людства, і в тому числі розбудови та функціонування самого підприємства, всі процеси та роботи всіх функціональних підсистем, в тому числі організаційно-управлінських, логістичних, операційно-виробничих маркетингових та безпекових здійснюється та супроводжується використанням сучасних цифрових технологій. Технології виступають засобом виконання задач, заходів, дій з застосуванням програмного забезпечення, техніки, обладнання, приладів та технологій, як техніко-технологічної основи завдяки якій здійснюється діяльність, в тому числі із забезпечення економічної безпеки підприємства. Саме тому дослідження науково-

практичних аспектів розбудови та управління системою економічної безпеки підприємства на основі використання інноваційних цифрових технологій має важливу роль та значення.

В науковій літературі представлена значна кількість визначення дефініції системи економічної безпеки підприємства, що свідчить про відсутність єдиної точки зору та бачення науковцями цього поняття.

У працях Л. Донець система економічної безпеки визначається як обмежена безліч елементів, що взаємопов'язані між собою, здатних забезпечити досягнення мети та безпеку підприємства [1].

У праці науковців С. Тульчинської, О. Солосіч, В. Чорній складовими системи безпеки виступають об'єкт та суб'єкт безпеки, механізми її забезпечення та безпосередньо дії та заходи, спрямовані на забезпечення безпеки [2]. Таким чином, визначено основоположні складові системи економічної безпеки, такі як суб'єкт, об'єкт, механізми, що формують її структуру і водночас забезпечується її функціонування та управління.

У дослідженнях Т. Слободяник система економічної безпеки підприємства виступає комплексом організаційно-правових заходів та дій, що мають реалізовуватися відповідними службами, підрозділами, органами з метою захисту життєво важливих інтересів людей, суб'єктів господарювання, держави від незаконних дій, які можуть завдати цим підприємствам чи фізичним особам значних втрат, реалізації небезпек та ризиків в майбутньому [3]. Повністю погоджуючись з автором зазначимо, що це визначення є одним із найбільш повних та представляє комплексний підхід до розуміння сутності системи економічної безпеки та розкриття необхідності взаємодії з широким колом в першу чергу правових організацій в забезпеченні економічної безпеки підприємства, оскільки така безпека не може бути забезпеченою лише силами та засобами самого підприємства. Крім цього, в дослідженнях автора акцентується увага на правових аспектах безпеки, що буде важливо, оскільки ми розглядаємо безпеку не лише з організаційної та управлінської площини, як одну із внутрішніх фінансово-господарської функцій безпеки, але й спираємось на правові аспекти їх забезпечення.

Досліджуючи складові елементи системи економічної безпеки підприємства Л. Шемаєва зазначає їх як організаційну сукупність суб'єктів зовнішньої та внутрішньої безпеки, а саме органів, служб, наукових підходів, об'єктів, нормативно-правових засад, концепції, стратегії, політики, функцій, принципів, методів та засобів, спрямованих на забезпечення захисту підприємства, реалізацію його стратегічних та тактичних інтересів [4]. З таким повним та всеохоплюючим визначенням можна лише погодитись, оскільки воно найбільш повно розкриває як складові, так і сутність призначення та цільові аспекти розбудови і функціонування системи економічної безпеки підприємства.

За дослідженням О. Кириченко роботу з управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення можна розділити за основним блоками: створення необхідної для забезпечення економічної безпеки підприємств та банківських установ інформаційної інфраструктури; забезпечення необхідними інформаційними ресурсами; програмне забезпечення інформаційної безпеки та збору та обробки інформації; цифровізація, автоматизація процесів збору та обробки інформації; забезпечення безпеки збору, обробки, використання, обігу та збереження інформації використання великих баз даних; забезпечення безпеки збереження, доступу, та використання інформації що становить комерційну таємницю підприємств, банківських установ; забезпечення безпеки вихідної інформації; створення позитивного суспільно-інформаційного клімату навколо підприємств та банківських установ та проектів, товарів послуг, сервісів які вони реалізують [5].

Дослідження науково-практичних аспектів розбудови та управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій потребує розгляду дефініції сутності поняття системи економічної безпеки підприємства, наукових підходів та принципів її розбудови і функціонування.

Метою управління системою економічної безпеки підприємства є планування та реалізація дій, здатних забезпечити захист підприємства від небезпеки та ризиків і забезпечити його стабільну та ефективну діяльність. Відповідно до мети завданнями управління системою економічної безпеки є оцінка стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, небезпек та загроз його діяльності; виявлення деструктивних тенденцій, потенціальних загроз та ризиків його діяльності; розробка концепції та стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства; розбудова та впровадження механізму забезпечення економічної безпеки; розробка заходів спрямованих на протидію захисту підприємства від фактичних та потенційних ризиків, небезпек його діяльності.

Теоретико-методологічною основою розбудови та функціонування систем економічної безпеки, крім наукових підходів, виступають принципи, на засадах яких здійснюється їх розбудова та управління.

У дослідженнях О. Подра, Г. Левків, М. Копитко визначено низку принципів, на засадах яких базуються та функціонують системи безпеки [6]. Серед таких принципів, в першу чергу, науковці зазначають принципи розвитку, що забезпечують відповідність реакцій на зовнішні та внутрішні зміни та впровадження відповідних змін у власній структурі; принцип законності, який визначає необхідність діяти згідно із нормами прийнятого законодавства; принцип адаптивності, як здатність швидкої адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін; принцип єдності всіх структур та підрозділів підприємства у їх взаємодії та

узгодженості дій, спрямований на забезпечення економічної безпеки підприємства; принцип удосконалення, який передбачає необхідність впровадження техніко-технологічних удосконалень, нових технологій та підходів; принцип безперервності, оскільки забезпечення економічної безпеки повинно здійснюватися безперервно з метою повного та постійного захисту підприємства; принцип оперативності, оскільки реакція на впливи негативних зовнішніх та внутрішніх чинників, ризики та загрози має бути швидкою, оперативною; принцип економічної доцільності та обґрунтованості, оскільки всі витрати ресурсів спрямовані на забезпечення економічної безпеки повинні мати економічну доцільність та бути меншими, ніж втрати від реалізації небезпек та загроз; принцип координації, заснований на необхідності взаємодії між структурними підрозділами та працівниками підприємства, зовнішніми партнерами, стейкхолдерами в спільному впровадженні заходів та дій із забезпечення економічної безпеки підприємства.

Узагальнюючи зазначимо наступні принципи розбудови та управління системою економічної безпеки підприємства: системність; цілеспрямованість; компетентність; адаптивність; автономність; конкретність; гнучкість; досяжність; безперервність; емерджентність; відкритість; координованість; єдиноначальність. Ці принципи визначають основні засади формування та функціонування безпекових систем суб'єктів господарювання, проте цей перелік не є вичерпним, оскільки в залежно від виду економічної діяльності, специфіки функціонування та управління цей перелік може доповнюватися специфічними принципами, які відображатимуть особливості діяльності та завдання, які стоять перед системами економічної безпеки конкретних суб'єктів господарської діяльності.

Зазначимо, що головною метою розбудови системи економічної безпеки та управління такою системою є попередження проявів небезпек та загроз, розгортання можливих кризових явищ на підприємстві, забезпечення його стабільного, успішного функціонування та ефективного розвитку в майбутньому.

Узагальнюючи наукові концепти та бачення перелічимо перелік завдань, які мають вирішувати системи економічної безпеки підприємства з метою досягнення поставленої мети. Серед таких завдань: інформаційно-аналітична робота пов'язана зі збором та опрацюванням значного обсягу інформації щодо аналізу ситуації, даних та прогнозування майбутніх подій; впровадження моніторингу дій партнерів, конкурентів, інших контрагентів; захист прав та інтересів підприємства, інтелектуальних ресурсів, комерційної таємниці, інформації, захист майна, фінансових ресурсів підприємства, його товарно-матеріальних цінностей; примноження капіталу підприємства; забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його продукції; забезпечення фінансової стійкості та високої продуктивності, ефективності, діяльності підприємства на ринку; формування організаційної структури, яка повною мірою відповідала б масштабам, потребам підприємства, його цілям в забезпеченні безпеки, а в її складі необхідного за

розміром та чисельністю підрозділу, служби економічної безпеки; забезпечення високого рівня професіоналізму роботи працівників служби безпеки у виконанні покладених на них обов'язків, зростання їхніх знань та компетенцій; цифровізація, удосконалення технологічного забезпечення служб та підрозділів, працівників системи економічної безпеки підприємства та вирішення інших важливих для стабільного функціонування і майбутнього розвитку підприємства завдань та цілей.

Література:

1. Донець Л., Ващенко Н. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навчальної літератури. 2008. 240 с.
2. Тульчинська С., Солосіч О., Чорній В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54-58.
3. Слободяник Т. Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві. *Економічний простір*. 2008. № 12. С. 22–27.
4. Шемаєва Л. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища : монографія. К.: 2009. НШМБ. 357 с.
5. Кириченко О. Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. *Вчені записки Університету КРОК*. 2024. № 2(74). С. 131-138. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-131-138>.
6. Подра О., Левків Г., Копитко М. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 3. 2019. С. 136-140.

Стечишин Ю. В.,

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки
та права «КРОК», м. Київ*

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ

Інформаційно-аналітичне забезпечення, його ефективність, повнота та своєчасність мають важливе значення в забезпеченні економічної безпеки банківських установ. Інформація виступає тим основним ресурсом, який

забезпечує подальші можливості для здійснення аналізу та оцінювання небезпек, загроз та ризиків, ідентифікації впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності банку. Інформація та її аналіз дають можливість виявити та здійснити діагностику внутрішнього стану активів, ефективності операційної діяльності та використанням всіх ресурсів банку, забезпечує фінансово-економічний аналіз та визначення відповідності фінансово-економічних показників діяльності банку вимогам та нормативам державного регулятора та діючого законодавства. Відповідно, інформаційно-аналітичне забезпечення банків формує основу, фактологічні засади для подальших дій, як превентивного стратегічного спрямування, так і тактичних, оперативних заходів із забезпечення економічної безпеки банку, чим забезпечує його можливості до ефективного захисту та стабільності діяльності. Відповідно, для цього необхідним є врахування інформаційно-аналітичного забезпечення, збору, обробки та аналізу не лише фінансово-економічної, а й не детальної інформації за іншими складовими системи економічної безпеки банків. В сучасних умовах інформаційно-аналітичне забезпечення, як і саме функціонування банківської установи зі здійсненням відповідної операційної діяльності потребують належного сучасного техніко-технологічного та програмного забезпечення, активного використання сучасних цифрових технологій.

Питання формування системи економічної безпеки банків, її структури та складових, визначення сутності та пріоритетних напрямів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням банківських установ широко досліджувалося у працях провідних науковців.

Так у своїх дослідженнях С. Яременко визначає систему економічної безпеки банківських установ як комбінацію безпекових елементів, а саме: фінансової, кадрової, матеріальної та інформаційної безпеки, які поєднані один з одним всебічними зв'язками та направлені на захист від небезпеки і загроз за найбільш пріоритетними для банківської установи напрямками діяльності [1].

Досліджуючи структурні елементи системи економічної безпеки банківських установ науковці О. Колодізєв, О. Штаєр виділяють такі її складові, як фінансову, інтелектуально-кадрову, політико-правову, силову, інформаційну, техніко-технологічну, а також інтерфейсну та ринкову [2].

За баченням С. Мельника система економічної безпеки банку потребує комплексного бачення її розбудови, що пов'язано із її складною структурою та складними процесами взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища [3].

За визначенням М. Зубка інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки банку є видом інформаційно-аналітичного забезпечення, що включає збір, опрацювання, використання, збереження та доступ до інформації з питань економічної безпеки для відповідних користувачів [4].

Роботу з управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-

аналітичного забезпечення можна розділити за основним блоками: створення необхідної для забезпечення економічної безпеки підприємств та банківських установ інформаційної інфраструктури; забезпечення необхідними інформаційними ресурсами; програмне забезпечення інформаційної безпеки для збору та обробки інформації; цифровізація, автоматизація процесів збору та обробки[5].

Науковцем С. Родченко зазначається, що інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки банківської установи містить дві головні складові: інформаційної діяльності з певними методами, каналами, засобами отримання необхідної для діяльності банку і виконання задач інформації та аналітичної діяльності, що виступає сукупністю методів, форм аналізу, оцінки, отриманої банком інформації, і саме це аналітичне опрацювання забезпечує можливість для аналізу, оцінювання ситуації, подальших перспектив та використовується для прийняття адекватних управлінських рішень [6].

Удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків має здійснюватися за ключовими напрямками, що є пріоритетними як для системи безпеки, так і загалом для діяльності банку.

В першу чергу удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків потребуватиме позитивних змін в плануванні та організації його здійснення. Це пов'язано із необхідністю удосконалення самого управління процесами інформаційно-аналітичної роботи, її забезпечення всіма необхідними ресурсами і т.д.

Відповідно, на наш погляд, першим напрямом, за яким буде здійснюватися удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків є організаційний напрям. Основою організації інформаційно-аналітичного забезпечення є створення підрозділу, організаційної структури інформаційно-аналітичного забезпечення як окремого структурної одиниці або як частини структури служби економічної безпеки банку

Такий спеціальний інформаційно-аналітичний підрозділ має включати в своїй структурі декілька основних секторів (відділів), в яких будуть працювати відповідні фахівці та між якими будуть відбуватися процеси розподілу інформації.

Впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення та його удосконалення безпосередньо пов'язано із довготривалим стратегічним плануванням самої діяльності із забезпечення безпеки. Відповідно, стратегічне планування впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення в роботі банку виступає невід'ємною складовою частиною розробленої, прийнятої та затвердженої керівництвом банку концепції чи стратегії забезпечення економічної безпеки банку.

Наступною важливою складовою організаційного напрямку, що дає можливість удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення є розробка та прийняття положення про відділ інформаційно-аналітичного забезпечення із

визначенням його мети, цілей, завдань та функцій. Відповідний документ розробляється керівником інформаційно-аналітичного підрозділу, узгоджується з керівником служби безпеки та затверджується керівником банку.

Другим напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, на нашу думку, є кадрово-компетентісний напрям. Робота підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, її якість, відповідність та результати значною мірою залежать від кваліфікації, компетентностей персоналу – працівників цього підрозділу, що безпосередньо виконують роботу з пошуку, опрацювання інформації, проведення аналізу та складання відповідних аналітичних записок, звітів. Слід зазначити, що це вузько-спеціалізована, кропітка, високо-інтелектуальна праця, що потребує особливих професійних знань та навичок, які неможливо здобути лише в межах отримання вищої освіти чи освоївши ІТ технології. Аналітика банківської інформації взагалі має свої особливості відмінності, адже працівники, що працюють з інформацією мають бути не лише фахівцями з безпеки, а передусім фахівцями в фінансовій, банківській сфері. Відповідно, у керівників виникають значні проблеми з пошуком кваліфікованого персоналу, здатного виконувати завдання та функції високої складності та з високим рівнем відповідальності. Знайти відповідальних працівників та залучити їх на роботу в службу безпеки банку є завданням не простим. Іще складнішим завданням є їх утримання, адже на фахівців-аналітиків враховуючи їх рідкісну спеціалізацію, є значний попит на ринку праці. Самим складним із важливих завдань, які на наш погляд, має вирішувати керівник служби економічної безпеки банку та кадрова служба банку, є пошук фахівців з необхідними навичками, компетентностями, досвідом та утримання цих працівників через створення сприятливих умов для їх роботи та професійного розвитку з метою уникнення плинності кадрів, забезпечення стабільності, постійності кадрового складу підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення.

Третім фундаментальним напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки є техніко-технологічний цифровий напрям.

Слід зазначити, що в сучасних умовах цифровізації, впливу та дії глобальних цифрових трендів значним зростанням рівня небезпек та загроз цифрового кіберпростору важливої ролі та значення набуває технічний захист інформаційних ресурсів. Особливо гостро це питання стоїть для банківської сфери та їх платіжних систем, що стають об'єктами численних кібератак у всіх країнах світу, спрямованих на отримання доступу до коштів на рахунках банків, їх клієнтів та несанкціонованого зловмисного втручання в роботу банківських інформаційних систем. Відповідне втручання та загрози здійснюють негативний вплив на процеси інформаційно-аналітичного забезпечення. Проте, сучасний техніко-технологічний захист напряму залежить від рівня технічного та

програмного забезпечення банку, відповідності роботи його ІТ фахівців, що забезпечують захист інформаційної системи банку та її можливість протидіяти зростаючим ризикам та загрозам.

До розбудови та впровадження напрямів удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки застосовуються такі наукові підходи, як: системності, комплексності, проблемно-орієнтований та ризико-орієнтований підходи.

Впровадження удосконалення за новими обґрунтованими напрямами повинно здійснюватися з дотриманням принципів науковості, своєчасності, повноти, точності, релевантності, повторюваності, уніфікації та стандартизації, достовірності, обґрунтованості.

Узагальнюючи зазначимо, що, організація та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки має важливе значення не лише в забезпеченні економічної безпеки, але і в ефективності діяльності банків загалом. Основним ключовим ресурсом інформаційно-аналітичного забезпечення є сама інформація, її своєчасність, повнота, достовірність, точність, оскільки ця інформація та результати її опрацювання у вигляді аналітичних звітів виступають основою для подальшої роботи з інформацією, підставою для планування, впровадження безпекових та загально-управлінських дій та заходів, дає можливість виявляти ризики, загрози та вплив дестабілізуючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ на діяльність банку, впроваджувати систему моніторингу показників стану та рівня економічної безпеки, використовуючи при цьому ідентифіковані показники-індикатори.

За результатами проведених досліджень обґрунтовано пріоритетні напрями управління: організаційний, кадрово-компетентісний; техніко-технологічний, цифровий, реалізація яких дасть можливість здійснювати розбудову чи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки з метою кращого обґрунтування та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління, зменшення рівня ризиків та невизначеності в діяльності банку та в його структурних підрозділах. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення не лише забезпечує збір та аналітичне опрацювання інформації з безпекових питань, воно дає можливості для планування та впровадження превентивних дій з нейтралізації, убезпечення від небезпек, ризиків та забезпечує зростання ефективності прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Яременко С. Організація комплексної системи економічної безпеки банку. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 25. С. 429-439.
2. Колодізєв О. & Штаєр, О. Формування універсальної системи оцінки економічної безпеки банку. *Проблеми економіки*. 2011. № 2. С. 67-75.

3. Мельник С. Формування системи економічної безпеки банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 149-152.
4. Зубок М. Безпека банківської діяльності. К.: КНЕУ. 2002. 190 с.
5. Кириченко О. (Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. № 2(74). С. 131-138. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-131-138>
6. Родченко С. Забезпечення системи безпеки комерційного банку за вартісно-орієнтованим підходом: інформаційно-аналітичний аспект. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 111–119.

Стасів Ю. Я.,
здобувач вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник:
Яцик М. Р.,
к.пед.н., доцент
кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

ВПЛИВ ВІЙНИ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ СИСТЕМУ

Війна є одним із найбільш руйнівних явищ в історії людства, що завдає не лише безпосередніх людських втрат та фізичних руйнувань, але й спричиняє глибокі та довготривалі соціально-економічні трансформації. Збройні конфлікти докорінно змінюють структуру економіки, демографічну ситуацію, соціальні інститути та психологічний стан суспільства. Наслідки війни відчуються протягом багатьох поколінь і вимагають розробки комплексних стратегій для повоєнного відновлення.

Війна завдає прямого та нищівного удару по економіці держави. Одним із найбільш очевидних наслідків є масштабне руйнування фізичного капіталу: промислових підприємств, енергетичних об'єктів, транспортної інфраструктури та житлового фонду. За оцінками Світового банку, лише за перший рік повномасштабного вторгнення в Україну сума збитків у промисловості та торгівлі сягнула мільярдів доларів [3]. Це призводить до різкого падіння валового

внутрішнього продукту (ВВП). Наприклад, у 2022 році економіка України скоротилася майже на 30% [3].

Іншими важливими економічними наслідками є:

- **Інфляція та фінансова дестабілізація.** Військові витрати змушують уряди вдаватися до емісії грошей, що разом із руйнуванням виробничих ланцюгів провокує стрімке зростання цін.
- **Втрата людського капіталу.** Загибель та поранення працездатного населення, а також масова міграція призводять до дефіциту робочої сили та "відтоку мізків".
- **Падіння інвестиційної привабливості.** Військові ризики відлякують як зовнішніх, так і внутрішніх інвесторів, що гальмує розвиток на довгі роки.
- **Зростання боргової залежності.** Для фінансування оборони та соціальних виплат держава змушена залучати значні зовнішні кредити, що збільшує державний борг.

Військові конфлікти спричиняють глибоку демографічну кризу. Прямі втрати включають загибель військових та цивільного населення. За даними ООН, кількість жертв серед цивільних осіб у сучасних конфліктах є надзвичайно високою [5]. Непрямі втрати є наслідком погіршення умов життя, падіння народжуваності та скорочення середньої очікуваної тривалості життя. В Україні через війну цей показник для чоловіків впав до 57,3 років [2].

Ключовими соціально-демографічними наслідками є:

- **Масова міграція та внутрішнє переміщення.** Мільйони людей змушені залишати свої домівки, стаючи біженцями або внутрішньо переміщеними особами (ВПО). Це створює величезне навантаження на соціальні системи як приймаючих громад, так і країни в цілому.
- **Зростання рівня бідності та соціальної нерівності.** Втрата роботи, майна та доходів штовхає значну частину населення за межу бідності. За даними експертів, в Україні за перший рік війни понад 7 мільйонів людей опинилися за межею бідності [3].
- **Погіршення здоров'я нації.** Окрім фізичних травм, війна спричиняє масові психологічні травми, такі як посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), депресії та тривожні розлади. За оцінками ВООЗ, до 10% людей, що пережили збройний конфлікт, мають серйозні проблеми з психічним здоров'ям [4]. Це створює довгострокові виклики для системи охорони здоров'я.

Соціально-економічні наслідки війни є комплексними, руйнівними та довготривалими. Вони охоплюють усі сфери життя суспільства: від прямого знищення економічного потенціалу та інфраструктури до глибокої демографічної кризи, зростання бідності та погіршення психологічного здоров'я нації. Руйнування людського капіталу, фінансова дестабілізація та соціальна поляризація створюють перешкоди для розвитку, що можуть відчуватися десятиліттями.

Подолання цих наслідків вимагає не лише значних фінансових ресурсів для фізичної відбудови, але й розробки виваженої державної політики, спрямованої на соціальну підтримку населення, реінтеграцію ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, відновлення людського капіталу та створення сприятливого інвестиційного клімату. Успішне повоєнне відновлення можливе лише за умови консолідації зусиль усього суспільства та міжнародної підтримки.

Література:

1. Кучер Г. В. Вплив війни на соціально-економічні системи: безпековий аспект. Львівський державний університет внутрішніх справ. Монографія. 2023.
2. Руйнівний вплив війни на демографію України відчує щонайменше протягом 19-20 років. URL: <https://www.ukr.net/news/details/society/101655978.html> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни LB. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html (дата звернення: 28.10.2025).
4. "Спокій, але не байдужість": як конфлікти та загроза війни впливають на психіку та як не панікувати Суспільне Новини. URL: <https://suspilne.media/203742-spokij-ale-ne-bajduzist-ak-konflikti-ta-zagroza-vijni-vplivaut-psihiku-ta-ak-protidiati-panici/> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Соціально-демографічна ситуація в Україні: шляхи подолання наслідків війни Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demohrafichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya> (дата звернення: 28.10.2025).

Степенко А. Ю.

аспірант

ПВНЗ «Європейський університет»,

м. Київ

АДАПТИВНІСТЬ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ВПЛИВУ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ

Сфера послуг в Україні перебуває під впливом глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених війною, нестабільністю ринку праці, цифровізацією та зміною споживчих очікувань.

У цьому контексті актуальною є концепція антикрихкості Н. Талеба, вона описує здатність систем витримувати стрес й унаслідок його впливу ставати сильнішими. У науковій літературі Антикрихкість розглядається як така характеристика організацій, що дозволяє їм адаптуватися до змін та зростати в

умовах невизначеності. У сфері управління персоналом антикрихкість може виступати як новий вектор мотивації, що сприяє розвитку внутрішньої стійкості, ініціативності та готовності до змін серед працівників [1, С. 17-18]

Класичні теорії мотивації (Маслоу А., Герцберг Ф., МакГрегор Д.) фокусуються на задоволенні потреб та стимулюванні поведінки. Сучасні підходи (Е. Deci & Р. Ryan, Д. Pink) акцентують увагу на внутрішній мотивації, автономії та значущості роботи [3].

Черниш І. та Козик М. підкреслюють, що мотивація є ключовим чинником підвищення результативності праці, особливо в умовах високої конкуренції та нестабільності. Ефективна мотивація персоналу у сфері послуг має враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули й здатність працівників адаптуватися до змін [2].

Антикрихкість поєднує класичні підходи до мотивації (матеріальну та нематеріальну) додаючи компонент адаптивного розвитку. Антикрихка мотивація – це система, яка:

- стимулює самостійність і відповідальність;
- підтримує навчання через виклики;
- формує культуру підтримки та зворотного зв'язку;
- дозволяє працівникам бачити сенс у складних ситуаціях.

Взаємозв'язок між концепцією антикрихкості (за Н. Талебом) та мотиваційними моделями управління персоналом, зокрема в умовах високої невизначеності та змін, знаходить відображення у її характеристиці як здатності системи або особистості зміцнюватися під впливом стресу, хаосу та невдач, що виходить за межі традиційної стійкості [4, С. 2-3].

Модель оцінки організаційної антикрихкості, розроблена на основі фазових критеріїв (SWARA-CoCoSo), включає такі компоненти, як лідерство, культура, навчання, процеси та підтримка, що також є важливими чинниками мотивації [5] й не лише формують здатність організації адаптуватися до змін та зростати в умовах невизначеності, але й є визначними чинниками мотивації персоналу. Зокрема лідерство, що демонструє прозорість та довіру, сприяє формуванню психологічної безпеки; культура, орієнтована на розвиток, стимулює залученість; навчання забезпечує зростання компетенцій; ефективні процеси – стабільність та передбачуваність; а підтримка – відчуття значущості та приналежності.

Антикрихкість може бути інтегрована в мотиваційні стратегії як психологічний ресурс, що дозволяє працівникам не лише адаптуватися до змін, а й отримувати вигоду з них й це формує нові перспективи для розроблення мотиваційних моделей, орієнтованих на розвиток через виклики, а не уникнення ризиків.

Таким чином, антикрихкість набуває не лише стратегічного, а й гуманістичного виміру, де мотивація персоналу розглядається як внутрішній драйвер стійкості та розвитку. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на

емпіричну верифікацію взаємозв'язку між рівнем антикрихкості організації та мотиваційними профілями її працівників й на розроблення інструментів управління, які поєднують ці два виміри в єдину систему організаційного розвитку.

Інтеграція мотиваційних чинників у модель організаційної антикрихкості відкриває нові горизонти для управлінських практик у сфері послуг. Перспективним напрямом є розроблення адаптивних систем оцінки, які враховують не лише структурні характеристики організації, а й динаміку внутрішньої мотивації персоналу як індикатора стійкості. Це дозволить формувати більш гнучкі, людино центричні організаційні моделі, здатні не просто витримувати виклики, а трансформувати їх у можливості для зростання.

Література:

1. Taleb N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. Random House. 2012.
2. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. №1(80). DOI: 10.26906/EiR.2021.1(80).2242.gurubooks
3. Deci E., Ryan R. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*. 2000.
4. Mashael M., Saleh B., Abdulah B., Abdulrahman B. Cultivating innovative behaviors: How entrepreneurial leaders foster employees' antifragility within autonomous work settings. *Journal of Innovation & Knowledge*. Volume 10, Issue 3, May–June 2025.
5. Khoshsepehr Z., Alinejad S. Developing a model for the assessment of organizational antifragility based on integrated Pythagorean fuzzy SWARA-CoCoSo methods. *OPSEARCH*. 2025. <https://doi.org/10.1007/s12597-025-00943-9>

Степуренко Д. О.,

курсант 3 курсу

*Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський*

Шарий А. І.,

курсант 3 курсу

*Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський*

Клімушин П. С.

к.тех н., доцент,

доцент кафедри протидії кіберзлочинності,

Харківський національний університет

внутрішніх справ, м. Харків

OSINT-МЕТОДИ В РОЗСЛІДУВАННЯХ ВІДМИВАННЯ КОШТІВ ЧЕРЕЗ КРИПТОАКТИВИ

OSINT (розвідка з відкритих джерел) є одним із найефективніших інструментів у виявленні фінансових шахрайств, оскільки дозволяє аналітику зібрати й обробити великий обсяг інформації без потреби в доступі до конфіденційних або закритих баз даних. Його сила полягає в тому, що більшість сучасних фінансових злочинів так чи інакше залишають цифрові сліди на офіційних сайтах, у бізнес-реєстрах, у соцмережах, у відкритих блокчейн-ланцюгах, на форумах, в оголошеннях, у пресі або навіть у коді.

Фінансове шахрайство часто прикривається фіктивною правовою оболонкою: створюються псевдоінвестиційні компанії, які реєструються в юрисдикціях із низьким контролем, запускаються криптопроекти без реального продукту, формуються онлайн-платформи з обіцянками великого прибутку. За допомогою OSINT можна перевірити легітимність таких компаній, звірити інформацію в реєстрах, проаналізувати юридичні документи, що публікуються на сайтах, і навіть знайти повторювані елементи дизайну чи тексту, які свідчать про масове копіювання шахрайських шаблонів. Справжність ліцензій або сертифікатів легко перевіряється через візуальний аналіз, метадані файлів, або звірення з офіційними базами [1].

Особливо значним є внесок OSINT у боротьбі з шахрайством у сфері криптовалют. Відкритість блокчейнів дозволяє простежити фінансові потоки, побачити активність гаманців, виявити повторювані транзакції або схеми розпилення коштів. Через відкриті аналітичні платформи, як-от GraphSense, можна будувати графи зв'язків між адресами, кластерами, біржами, міксерами та децентралізованими обмінниками. Поєднання цих даних із публічними акаунтами користувачів, які часто самі залишають сліди в Twitter, GitHub або навіть на

форумах, дозволяє виявити учасників шахрайських схем або хоча б підтвердити належність гаманця до конкретної особи чи групи.

OSINT також допомагає розкривати складні шахрайські конструкції, у яких задіяно декілька рівнів фіктивних компаній, підставних осіб або сайтів. За допомогою технік OSINT можна побудувати повну картину зв'язків від доменів і хостингів до банківських реквізитів, рекламних кампаній або навіть IP-логів. Наприклад, аналіз ланцюгів переказу грошей між сумнівними гаманцями, поєднаний із даними з відкритих реєстрів чи витоків, дозволяє виявити бенефіціарів схем відмивання коштів. Такі випадки часто вимагають порівняння часових міток, геолокаційної інформації та історії змін контенту, що також є частиною OSINT-аналізу [2].

Важливою складовою є також вивчення інтернет-присутності компаній і суб'єктів. OSINT дозволяє оцінити, наскільки "жива" онлайн-активність, чи є справжні контакти, чи відповідають вказані адреси та номери дійсним, чи використовуються крадені фото або штучно створені особистості. Наприклад, профілі в соцмережах, які активно рекламують інвестування з гарантованим прибутком, але створені кілька тижнів тому і містять мінімум інформації, можуть бути сигналом потенційного шахрайства.

Крім цього, OSINT-інструменти здатні моніторити інформаційне поле в реальному часі. Аналітик може оперативно відстежувати появу нових шахрайських доменів, оголошень або згадок про сумнівні компанії. Це дає змогу швидко реагувати на нові загрози, складати "чорні списки", попереджати клієнтів або починати розслідування.

OSINT також підтримує валідацію судових доказів. Наприклад, зафіксована історія домену або збережені скріншоти шахрайського сайту можуть бути використані для підтвердження схеми шахрайства. Аналогічно транзакції в блокчейні або активність у чатах можуть документувати участь у злочині.

Таким чином, можливості OSINT у сфері виявлення фінансових шахрайств охоплюють як стратегічний аналіз фінансових потоків, так і тактичну перевірку окремих компаній чи осіб. Це інструмент, що дозволяє діяти превентивно - ще до того, як шахрайство встигне завдати значної шкоди. Головне - дотримання етичних і правових меж, забезпечення достовірності та повторюваності зібраної інформації.

У контексті фінансового комплаєнсу та ризик-менеджменту OSINT дедалі активніше інтегрується у внутрішні процедури фінансових установ. Банки, платіжні системи та фінтех-компанії використовують інструменти відкритої розвідки для попереднього аналізу контрагентів, перевірки бенефіціарів, аналізу зв'язків і перевірки цифрової репутації. Це особливо важливо при обслуговуванні клієнтів з високим рівнем ризику, міжнародних транзакціях або під час процедури KYC/AML. Застосування OSINT у таких випадках дозволяє виявити приховані

ризика, пов'язані з попередніми судимостями, участю в сумнівних проєктах, зв'язками з підсанкційними особами або юрисдикціями.

Ще один важливий напрям - співпраця OSINT-аналітики з правоохоронними органами. Зібрані за допомогою відкритих джерел докази часто використовуються як основа для офіційного розслідування, санкцій, блокування активів або судових процесів. Наприклад, систематичний OSINT-моніторинг може виявити, що одна й та ж шахрайська схема використовується в кількох країнах, під різними брендами, але за участі однієї і тієї ж групи осіб. Це значно спрощує координацію між державами і підвищує ефективність переслідування злочинців.

Однак водночас слід пам'ятати, що використання OSINT вимагає високої кваліфікації, уваги до деталей і критичного мислення. Інформація з відкритих джерел може бути застарілою, маніпулятивною або навмисно спотвореною - саме тому важливо завжди перевіряти її надійність, перехресно верифікувати дані з кількох джерел і документувати всі етапи збору. Тільки за таких умов результати OSINT-аналізу можуть бути використані для прийняття рішень або як докази у справі.

Підсумовуючи, OSINT перетворюється на один із ключових інструментів боротьби з фінансовим шахрайством у цифрову епоху. Його гнучкість, масштабованість і здатність охоплювати різні джерела в режимі реального часу дають змогу не лише виявляти шахраїв, а й активно запобігати їхній діяльності, формуючи прозорі та безпечні фінансові середовища.

Література:

1. Габорець О. А. Використання OSINT-технологій при розкритті шахрайств, учинених в кіберпросторі. Магістерська кваліфікована робота. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. 2024. 81 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48337/1/Master_Thesis__SBmd-61_Haborets_O_A_2024.pdf
2. Демедюк С. В. OSINT в контексті виявлення та запобігання кіберзлочинам. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 4. С. 38-41. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.4.7>

Суслов П. В.,
*аспірант кафедри
міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнського національного
університету, м. Тернопіль*

СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне підприємництво функціонує в умовах безпрецедентної турбулентності зовнішнього середовища, яка характеризується наростанням геополітичних ризиків, технологічними розривами та структурними трансформаціями глобальних ринків. Здатність підприємства зберігати стратегічний курс і досягати довгострокових цілей попри дестабілізуючі впливи зовнішнього середовища визначається його стратегічною стійкістю, яка трансформувалася із бажаної характеристики в критичну передумову корпоративного виживання. У цьому контексті персонал набуває особливого значення як єдиний організаційний ресурс, здатний до проактивної адаптації, креативного вирішення проблем та генерування інноваційних відповідей на нові виклики. Традиційні джерела стійкості підприємства, такі як фінансові резерви, технологічне обладнання чи ринкова позиція, виявляють свою недостатність в умовах швидких і непередбачуваних змін. Натомість компетенції, знання та адаптивні здібності працівників стають критичними чинниками, що визначають спроможність організації не лише реагувати на зовнішні шоки, але й передбачати їх та трансформувати загрози в можливості для стратегічного розвитку.

Невизначеність як домінантна характеристика бізнес-середовища висуває нові вимоги до розуміння механізмів формування стратегічної стійкості. Класичні підходи до стратегічного планування, що базувалися на екстраполяції минулих трендів та передбачуваності ринкової динаміки, втрачають свою ефективність. В умовах, коли майбутнє не можна точно спрогнозувати, стратегічна стійкість визначається не стільки наявністю детального плану дій, скільки організаційною спроможністю швидко навчатися, адаптуватися та реконфігурувати ресурси. Саме персонал є носієм цієї динамічної здатності, перетворюючи організацію на навчальну систему, здатну еволюціонувати разом із середовищем [1].

Стратегічна стійкість підприємства це інтегральна здатність організації зберігати та посилювати конкурентні позиції, досягати стратегічних цілей та забезпечувати сталий розвиток у мінливих і непередбачуваних умовах зовнішнього середовища. На відміну від операційної стійкості, яка фокусується на короткостроковій адаптації до локальних збурень, стратегічна стійкість передбачає фундаментальну здатність організації трансформуватися без втрати стратегічної ідентичності та довгострокового бачення. Ця концепція виходить за

межі традиційного розуміння організаційної стабільності, інтегруючи елементи адаптивності, антифрагільності та проактивної еволюції.

Теоретичною основою розуміння ролі персоналу у формуванні стратегічної стійкості є концепція динамічних організаційних здібностей, яка розглядає підприємство як систему, здатну до цілеспрямованої реконфігурації ресурсів у відповідь на зміни середовища. Персонал у цій парадигмі є не просто виконавцем задалегідь визначених функцій, а активним агентом організаційних змін, носієм критичних компетенцій та джерелом адаптивних рішень. Саме через компетенції, знання, креативність та організаційну культуру працівників реалізується здатність підприємства до стратегічного маневрування в турбулентному середовищі [2, с. 750].

Фундаментальною характеристикою персоналу, що визначає його внесок у стратегічну стійкість, є адаптивна компетентність працівників. Адаптивна компетентність охоплює здатність швидко засвоювати нові знання, переосмислювати усталені підходи до роботи та ефективно функціонувати в нестандартних ситуаціях. В умовах невизначеності, коли підприємство стикається з проблемами, для яких не існує готових рішень, саме адаптивна компетентність персоналу дозволяє генерувати інноваційні відповіді на нові виклики. Це передбачає не лише володіння професійними навичками, але й розвинуте системне мислення, емоційний інтелект та готовність до постійного самовдосконалення. Розвиваючи концепцію адаптивності, важливо наголосити на ролі організаційного навчання як механізму трансформації індивідуальних компетенцій персоналу в колективну організаційну здатність. Організація стає стратегічно стійкою не лише завдяки талановитим окремим працівникам, але через формування систем обміну знаннями, колективного вирішення проблем та інституціоналізації успішних практик. Культура безперервного навчання перетворює кожен виклик, з яким стикається підприємство, на можливість для організаційного розвитку, формуючи позитивний зворотний зв'язок між подоланням кризових ситуацій та нарощуванням організаційних компетенцій.

Важливим аспектом внеску персоналу в стратегічну стійкість є когнітивна різноманітність організації, яка виникає внаслідок різноманітності досвіду, освіти, культурного бекграунду та способів мислення працівників. Когнітивна різноманітність забезпечує організацію множинними перспективами розгляду проблем, що є особливо цінним в умовах невизначеності, коли традиційні підходи можуть виявитися непридатними. Підприємства з високим рівнем когнітивної різноманітності персоналу демонструють більшу здатність до інноваційних рішень та швидшу ідентифікацію стратегічних можливостей у мінливому середовищі. Однак когнітивна різноманітність сама по собі не гарантує стратегічної стійкості без відповідних організаційних механізмів її використання. Необхідною умовою є формування культури психологічної безпеки, яка заохочує працівників висловлювати альтернативні думки, експериментувати та визнавати

помилки як джерело навчання. Психологічна безпека створює середовище, в якому різноманітні перспективи можуть бути артикульовані та конструктивно інтегровані в процеси стратегічного планування та оперативного управління, перетворюючи потенційну різноманітність на реальну адаптивну перевагу.

Особливу роль у забезпеченні стратегічної стійкості відіграє лідерський потенціал персоналу на всіх організаційних рівнях. Розподілене лідерство, коли ініціатива та відповідальність за адаптивні дії не концентруються виключно на топ-менеджменті, а розподіляються по організаційній структурі, підвищує швидкість та релевантність відповідей на локальні зміни середовища. Працівники на операційному рівні, що мають безпосередній контакт із клієнтами, постачальниками та конкурентами, часто першими виявляють стратегічно важливі сигнали про зміни, і їхня здатність діяти автономно та проактивно стає критичним фактором стратегічної стійкості.

Інвестиції в розвиток персоналу набувають стратегічного значення як механізм превентивного формування організаційних здібностей, необхідних для майбутніх викликів. Проте ефективність цих інвестицій визначається не стільки їхнім обсягом, скільки відповідністю програм розвитку специфічним вимогам стратегічної стійкості. Пріоритетними стають програми, що розвивають метакомпетенції, такі як здатність вчитися, критичне мислення та емоційний інтелект, які залишаються релевантними попри конкретні зміни технологій чи ринкових умов [3].

Без сумнівів, роль персоналу в забезпеченні стратегічної стійкості особливо проявляється під час організаційних криз, коли формальні процедури та плани виявляються недостатніми. У таких ситуаціях саме компетентність, креативність та мотивація працівників визначають, чи зможе організація не лише пережити кризу, але й вийти з неї сильнішою. Дослідження свідчать, що підприємства, які інвестували в розвиток персоналу до кризи, демонструють значно вищу здатність до швидкого відновлення та адаптації до нових реалій після кризи.

Значної уваги заслуговує питання утримання ключових працівників як елемента стратегічної стійкості. В умовах невизначеності, коли конкуренція за таланти посилюється, втрата критичних компетенцій через відтік персоналу може серйозно підірвати адаптивні здібності організації. Це вимагає не лише конкурентної компенсації, але й створення робочого середовища, яке забезпечує можливості для професійного зростання, автономії та відчуття причетності до значущої місії, що є особливо важливим для утримання найбільш адаптивних і проактивних працівників.

Слід підкреслити, що цифрова трансформація створює нові виміри ролі персоналу в забезпеченні стратегічної стійкості. Цифрові технології не замінюють людський чинник, а трансформують вимоги до персоналу, посилюючи значення цифрових компетенцій, здатності до роботи з великими масивами даних та вміння ефективно взаємодіяти в гібридних командах, що поєднують людей і штучний

інтелект. Підприємства, персонал яких успішно освоює нові цифрові інструменти, отримують додаткові можливості для швидкої адаптації та реконфігурації бізнес-процесів у відповідь на зміни ринкових умов. Ефективна інтеграція цифрової трансформації у систему розвитку персоналу вимагає переосмислення традиційних підходів до організаційного навчання та формування нової парадигми, яка враховує специфіку цифрового середовища. На основі аналізу сучасних тенденцій та кращих практик можна виділити ключові принципи розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації [4, с. 185].

Принцип безперервності та адаптивності навчання. Цифрова трансформація характеризується постійним оновленням технологій та інструментів, що робить неефективним традиційний підхід періодичного навчання. Розвиток персоналу має бути організований як безперервний процес, інтегрований у повсякденну роботу, де працівники постійно освоюють нові компетенції паралельно з виконанням своїх функціональних обов'язків. Це передбачає створення систем мікронавчання, доступ до цифрових освітніх платформ та культивування звички до самоосвіти як невід'ємної частини професійної діяльності.

Принцип персоналізації траєкторій розвитку. Цифрові технології відкривають можливості для індивідуалізації програм розвитку відповідно до специфічних потреб, стилів навчання та кар'єрних амбіцій кожного працівника. Замість стандартизованих навчальних курсів для всіх співробітників певної категорії, системи розвитку персоналу мають використовувати аналітику даних для формування персоналізованих освітніх траєкторій, що максимізують ефективність навчання та мотивацію працівників. Штучний інтелект може аналізувати поточні компетенції, прогалини в знаннях та рекомендувати оптимальні програми розвитку для кожного індивіда.

Принцип практико-орієнтованості та експериментального навчання. Розвиток цифрових компетенцій не може бути ефективним через виключно теоретичне навчання і вимагає практичного застосування отриманих знань у реальних або симульованих робочих ситуаціях. Організації мають створювати безпечні середовища для експериментування з новими цифровими інструментами, де працівники можуть помилятися та вчитися без ризику для критичних бізнес-процесів. Це включає використання цифрових симуляторів, пілотних проектів та створення інноваційних лабораторій, де персонал може тестувати нові технологічні рішення.

Принцип колаборативного навчання та обміну знаннями. Цифрові платформи уможливають нові форми колективного навчання, коли працівники можуть навчатися один у одного, обмінюватися досвідом та спільно вирішувати проблеми незалежно від географічного розташування. Системи розвитку персоналу мають стимулювати створення внутрішніх спільнот практики, менторські програми та платформи обміну знаннями, де експертиза

розподіляється по всій організації. Соціальне навчання через цифрові канали посилює швидкість дифузії нових компетенцій та формує культуру спільного розвитку.

Принцип вимірюваності та аналітичної обґрунтованості. Цифрові технології дозволяють відстежувати та аналізувати ефективність програм розвитку персоналу з безпрецедентною деталізацією, що створює можливості для доказового управління навчанням. Організації мають використовувати HR-аналітику для моніторингу прогресу в освоєнні компетенцій, оцінювання впливу навчання на результативність та оптимізації інвестицій у розвиток. Аналітичні системи забезпечують зворотний зв'язок як для працівників щодо їхнього прогресу, так і для менеджменту щодо ефективності освітніх ініціатив, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення про корекцію стратегій розвитку персоналу.

Отже, резюмуючи сказане вище, можна зробити висновок, що персонал є критичною детермінантою стратегічної стійкості підприємства, оскільки саме через адаптивні здібності, когнітивну різноманітність та здатність до організаційного навчання працівників реалізується спроможність організації трансформуватися без втрати стратегічної ідентичності в умовах невизначеності. Ключовим механізмом перетворення характеристик персоналу в організаційну стійкість є формування культури безперервного навчання та психологічної безпеки, що дозволяє трансформувати зовнішні виклики в можливості для стратегічного розвитку. Цифрова трансформація не нівелює, а посилює роль людського чинника, висуваючи нові вимоги до систем розвитку персоналу та актуалізуючи необхідність застосування принципів безперервності, персоналізації та колаборативності у формуванні організаційних компетенцій. Стратегічний підхід до управління персоналом, що розглядає інвестиції в людей як превентивне формування адаптивних здібностей організації, створює фундамент для довгострокової конкурентоспроможності та життєздатності підприємства в турбулентному бізнес-середовищі.

Література:

1. Eshete S.K., Birbirssa Z.A. Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. *SAGE Open*. 2024. № 14(3). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>.
2. Kess-Momoh A.J., Tula S.T., Bello B.G., Omotoye G.B. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. № 21(01). P. 746-757. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105>.
3. Kim J., Sharma S., Kim T.Y. Strategic Human Resource Management in the Era of Algorithmic Technologies: Key Insights and Future Research Agenda. *Human Resource Management*. 2024. № 64(1). DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22268>.

4. Syaefullah M., Aswan M.K. Strategic Human Resource Development: Enhancing Employee Skill for Organizational Growth. *Journal of Business Management and Economic Development*. 2025. № 3(01). P. 180-191. DOI: <https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i01.1340>.

Sukhetska K. V.,
PhD in Management,
Teacher at the Department of Management
Uman National University, Uman

INVESTMENT OPPORTUNITIES IN THE FIELD OF TRANSPORT LOGISTICS IN THE POST-WAR PERIOD

Post-war recovery in Ukraine requires a reevaluation of the role of transport and logistics infrastructure as a key element of economic transformation and the enhancement of the country's export potential. The war has significantly altered the configuration of freight flows, the structure of transport routes, and the possibilities for international trade, necessitating the development of a new model for the logistics system. In this context, investment plays a fundamental role in modernising transport infrastructure, implementing innovative technologies, digitalising logistics processes, and increasing the resilience of supply chains.

It should be noted that the logistics sector is currently particularly attractive to investors due to its critical role in global trade and the opportunities to optimise operations through technological solutions ranging from artificial intelligence and data analytics to warehouse automation and autonomous deliveries. This combination of strategic significance and technological advancement opens new avenues for investment in Ukraine's transport and logistics system, which is crucial for accelerating economic recovery and integrating the country into European and global trade networks [1]. Accordingly, the study of investment opportunities in the transport and logistics sector in the post-war period is essential for identifying priority areas for economic recovery, enhancing the sector's competitiveness, and ensuring long-term sustainable economic growth.

The issue of financing transport infrastructure and attracting capital from various investment sources is reflected in the works of many scholars, including I. Fischer, V. Peleckiene, K. Peleckis, A. Klymchuk, C. Stepanenko, I. Kukushka, O. Khayetska, I. Tomashuk, and others. The dynamic development of technologies, the emergence of new technical solutions, and innovative products form the basis for increasing the efficiency of logistics enterprises and strengthening their competitiveness. In this regard, the question of investment support for the development of the transport and logistics sector is particularly relevant in the post-war period, when infrastructure restoration

becomes not only a factor of physical reconstruction but also a key prerequisite for Ukraine's integration into global value chains.

According to O. V. Koval, investment activity involves directing financial resources into various assets to generate income or achieve strategic objectives. For transport and logistics enterprises, this may include updating and expanding vehicle fleets, implementing IT solutions to optimize supply chain management, developing warehouse and terminal infrastructure, and investing in workforce training [2].

This need is especially acute in light of the extensive destruction of logistics and warehouse infrastructure during the military aggression in Ukraine. In Kyiv Oblast alone, more than 340,000 m² of warehouse space were either fully or partially destroyed, representing approximately 22% of the region's total warehouse capacity. These facilities included large distribution centres as well as specialised complexes for storing food, pharmaceuticals, and electronics. The destruction necessitated the relocation of logistics hubs to other regions of Ukraine with developed infrastructure and support from local authorities for accommodating new or displaced enterprises. Under such conditions, strategic investments in the modernisation and restoration of warehouse and transport infrastructure become critical for stabilising the logistics market and ensuring long-term operational efficiency [3].

sector must consider transformations caused by the full-scale war. Analysts from Pro-Consulting emphasise that the logistics market has faced significant structural challenges, including disruption of traditional routes in the eastern and northern regions, blockades of seaports and restrictions on rail transport, cessation of operations of enterprises located in conflict zones, fuel and vehicle shortages in 2022, and rising import costs for resources. These factors led to reduced freight flows, the reorientation of logistics routes, and the need for substantial restructuring of supply chains [4].

The summary of these conditions indicates that post-war investments in the development of Ukraine's transport and logistics system should focus not only on the physical reconstruction of infrastructure but also on structural modernisation, diversification of logistics directions, implementation of innovations, and the establishment of resilient supply chain management solutions. This creates significant opportunities for investors oriented toward generating long-term impact and supporting economic stability. Figure 1 summarises the key strategic priorities for the development of the transport services market, the implementation of which forms the foundation for enhancing the sector's competitiveness in the post-war period.

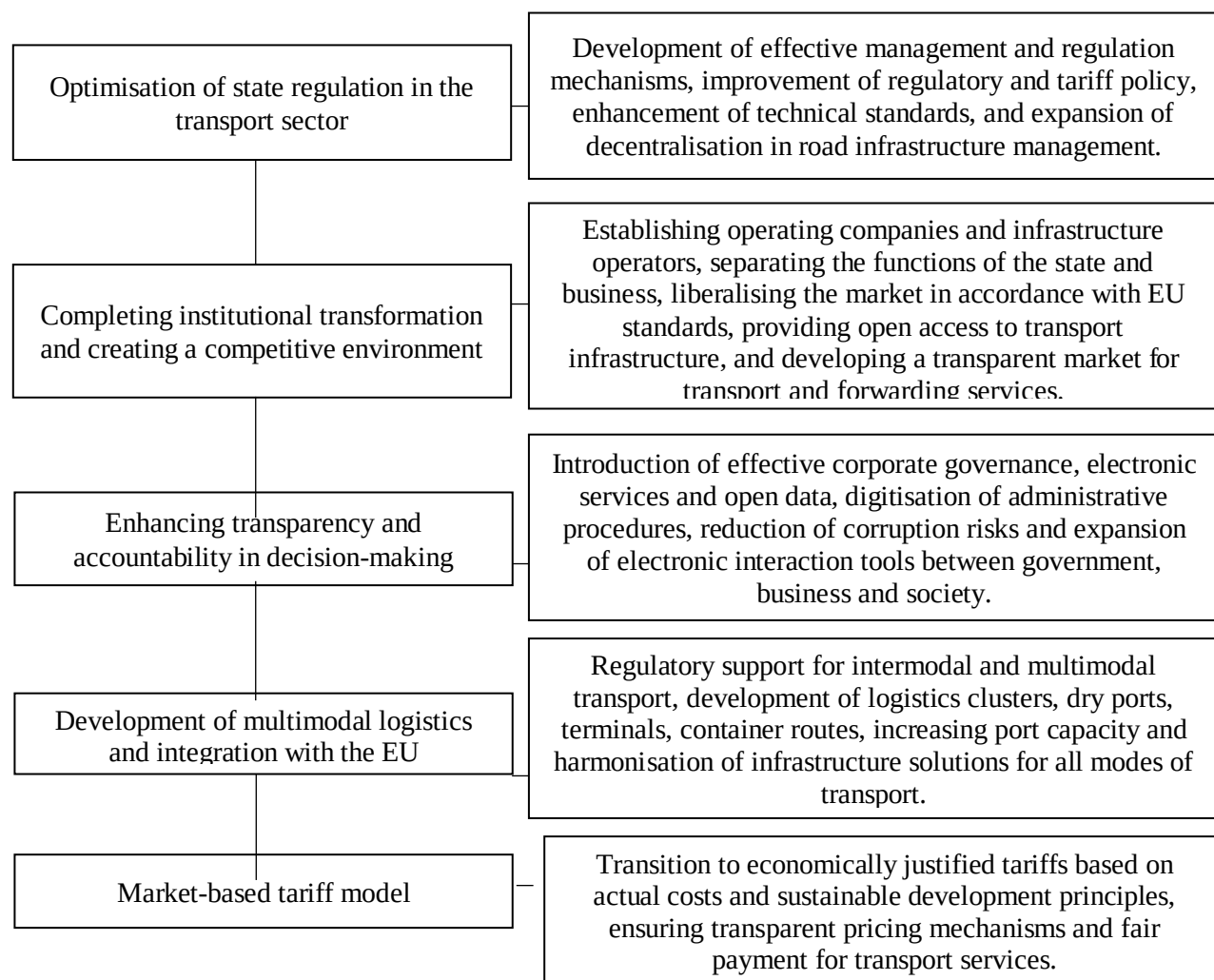


Fig. 1. Key Strategic Priorities for the Development of Transport and Logistics System in the Post-War Period

Source: compiled by the author based on [5]

Furthermore, in the post-war context, assessing the investment potential of the

The analysis of strategic priorities for the development of Ukraine's transport and logistics system indicates that an effective combination of state regulation, institutional transformation, digitalisation, and transparent management practices provides a solid foundation for attracting investment in the post-war period. Particular attention should be paid to the development of multimodal transport technologies, the formation of logistics clusters, and the implementation of market-based tariff models, which will ensure the competitiveness of the sector and Ukraine's integration into European transport corridors. The implementation of these priorities has the potential to significantly enhance the resilience of supply chains and generate long-term economic benefits for investors.

In summary, the post-war recovery of Ukraine's transport and logistics system requires a comprehensive approach that integrates infrastructure modernisation, process

digitalisation, and the creation of a transparent investment environment. Priority areas include the development of multimodal logistics clusters, diversification of transport routes, the adoption of innovative technologies, and market-oriented tariff models. The realisation of these measures will contribute to strengthening the sector's competitiveness, integrating Ukraine into European and global transport corridors, and ensuring sustainable economic growth.

References:

1. Covellent. Cultivating Profit: Surfacing Investment Potential In Logistics. URL: <https://www.covelent.com/blog/cultivating-profit-surfacing-investment-potential-in-logistics> (Accessed: 31.10.2025)
2. Koval, O. Theoretical Foundations of Investment Activity of Transport and Logistics Enterprises. *Economic Space*, 2024, No. 194, pp. 151–156. <https://doi.org/10.30838/EP.194.151-156>
3. What is the best country to invest in the logistics business? URL: <https://inventure.com.ua/en/analytics/articles/what-is-the-best-country-to-invest-in-logistics-business> (Accessed: 01.11.2025)
4. Mykhailyk, N. I. The Main Challenges And Prospects Of Transport Logistics Development In The Conditions Of War. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2024, 1(20), pp. 163–172. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>
5. Savina, N., Kryvoruchko, O. Model of State Regulation of Investment Processes in the Development of Ukraine's Transport and Logistics System. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*, 2019, Vol. 5, Issue 1, pp. 66–71.

Сушарник Я. А.,

к.екон.н.,

*викладач кафедри публічного управління,
менеджменту та інклюзивної економіки*

НРЗВО «Кам'янець-Подільський

державний інститут»,

м. Кам'янець-Подільський

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ

Впровадження інформаційних систем для автоматизації процесів в центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) значно спрощує і пришвидшує процеси надання адміністративних послуг. Традиційно ці процеси супроводжуються

численними бюрократичними процедурами, які можуть бути тривалими та непрозорими для громадян. Інформаційні системи дозволяють зменшити кількість паперових документів, автоматизувати обробку заявок, а також мінімізувати людський фактор, що знижує ймовірність помилок і корупційних проявів. Як результат, підприємці та громадяни отримують більш швидкий, доступний і зрозумілий сервіс.

Цифровізація та автоматизація адміністративних процесів значно покращують взаємодію громадян і підприємств з державними органами, зменшуючи час, витрачений на обробку запитів та знижуючи навантаження на державних службовців. Впровадження електронних платформ для подачі документів та отримання послуг дозволяє зменшити черги в центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП), що значно підвищує ефективність та комфорт для користувачів. Це не тільки оптимізує витрати на адміністрування та зменшує бюрократичні бар'єри, а й сприяє розвитку електронного урядування, що важливо в умовах сучасних вимог до державних сервісів. В результаті, підвищується рівень задоволеності громадян, зміцнюється довіра до державних інститутів, і загалом покращується імідж державного управління, що стає більш прозорим та доступним для всіх.

Одним із ключових досягнень цифровізації є створення єдиної онлайн-платформи, яка забезпечує доступ до адміністративних послуг без необхідності фізичної присутності в установах. Це дозволяє підприємствам, зокрема в сільському господарстві та тваринництві, значно спростити процеси отримання документів, сертифікацій та дозволів, економлячи час і ресурси. Тепер замість того, щоб витрачати годинник на поїздки до різних державних органів чи стояти в чергах, підприємці можуть подавати заявки в електронному вигляді, відслідковувати статус своїх запитів і отримувати необхідні рішення безпосередньо через інтернет. Це не лише знижує адміністративне навантаження та підвищує продуктивність, але й дозволяє зменшити корупційні ризики, що в результаті підвищує конкурентоспроможність бізнесу, зокрема в таких важливих галузях, як тваринництво, сприяючи більш ефективному веденню господарства та розвитку економіки загалом. Статистичні дані по наявності інформаційних систем для автоматизації надання послуг у центрах надання адміністративних послуг наведено в таблиці 1.

інформаційних систем для надання адміністративних послуг у ЦНАП зросла з 2056 у 2021 році до 2753 у першому півріччі 2025 року, що є збільшенням на 697 одиниць (підвищення на 33,9%). Однією з областей, де спостерігається найбільше зростання, є Дніпропетровська область, де кількість автоматизованих систем збільшилась з 105 у 2021 році до 371 у першому півріччі 2025 року (+253,3%). У той час, як деякі регіони, зокрема Луганська та Запорізька області, показують зниження автоматизованих ЦНАП – Луганська область, наприклад, скоротила їх кількість з 118 до 2 (-98,3%).

Таблиця 1

Наявність інформаційних систем для автоматизації надання послуг у
центрах надання адміністративних послуг

Область	2021	2022	2023	2024	Перше півріччя 2025	Абсолютне відношення перше півріччя 2025-2021 рр.
Вінницька	92	136	85	92	92	0
Волинська	125	144	75	109	111	-14
Дніпропетровська	105	119	223	370	371	266
Донецька	47	50	24	22	24	-23
Житомирська	83	103	66	56	56	-27
Закарпатська	26	36	82	96	100	74
Запорізька	110	24	13	54	60	-50
Івано- Франківська	122	236	229	207	208	86
Київська	121	149	77	81	84	-37
Кіровоградська	38	37	61	64	64	26
Луганська	118	120	7	2	2	-116
Львівська	98	168	328	377	401	303
Миколаївська	44	28	28	27	30	-14
Одеська	96	176	121	169	131	35
Полтавська	92	113	135	174	178	86
Рівненська	71	84	98	108	100	29
Сумська	72	68	69	52	51	-21
Тернопільська	115	142	137	135	137	22
Харківська	59	53	69	132	137	78
Херсонська	95	93	45	39	33	-62
Хмельницька	63	83	69	69	68	5

Черкаська	148	167	123	125	134	-14
Чернівецька	58	67	44	47	47	-11
Чернігівська	43	61	47	80	109	66
м.Київ	15	15	17	24	25	10
Україна	2056	2472	2272	2711	2753	697

Джерело: [1]

Згідно з наведеними даними, загальна кількість автоматизованих

Галузь тваринництво потребує постійного отримання різноманітних ліцензій, сертифікацій, дозволів, а також регулярних перевірок. Наявність швидких і ефективних систем для отримання всіх необхідних документів, без зайвих затримок та бюрократичних перепон - фактор для розвитку цієї галузі.

Крім того, зменшення бюрократичних бар'єрів сприяє більшій прозорості і зменшенню корупційних ризиків у галузі, що є додатковим фактором підвищення конкурентоспроможності. Автоматизація дозволяє знизити рівень суб'єктивізму в процесах видачі дозволів і сертифікацій, що забезпечує рівні умови для всіх учасників ринку, зокрема для дрібних та середніх фермерів, які в іншому випадку можуть бути обмежені в доступі до необхідних адміністративних послуг.

Література:

1. Міністерство цифрової трансформації України URL:
<https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення 09.10.2025р.)

Тагієв Є. А.,

*аспірант кафедри маркетингу і логістики
 НУ «Львівська політехніка», м. Львів*

Миськів О.-М. М.,

*аспірант кафедри менеджменту
 і міжнародного підприємництва
 НУ «Львівська політехніка», м. Львів*

РЕАЛІЗАЦІЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах фрагментації ринків, дефіциту ресурсів та потреби у швидкій релокації, саме інтеграційні процеси між підприємствами стають визначальним

механізмом мінімізації ризиків, консолідації зусиль та забезпечення економічної життєздатності.

Інтеграційні процеси між підприємствами - це стійкий і цілеспрямований процес встановлення тісних, довгострокових економічних, організаційних, технологічних, фінансових чи управлінських зв'язків між двома або більше самостійними господарюючими суб'єктами. Основною метою такої взаємодії є досягнення синергетичного ефекту [3].

Незважаючи на руйнівний вплив війни, стратегічний імператив економічної інтеграції між підприємствами не лише не втратив актуальності, але й набув критичного значення.

Згідно з оглядом ринку інтеграційних угод України у першому півріччі 2025 р. [4]:

- загальна кількість угод М&А склала 34 оголошені угоди;
- загальна вартість угод: приблизно 716 млн дол США, з яких 25 внутрішніх угод на суму 367 млн дол США;
- галузева приналежність інтегрованих підприємств охопила: сільське господарство, технології та нерухомість.

Загалом у I півріччі 2025 р. прослідковувалася активізація та зростання у сфері злиттів та поглинань в Україні порівняно з першим півріччям 2024 р., хоча й з незначним зниженням прозорості: 50% вартості угод було розкрито у першому півріччі 2025 р. Разом з тим, середня вартість транзакцій у 2025 р. зросла з 37 млн дол США у I півріччі 2024 р. до 42 млн дол США у I півріччі 2025 р.

Об'єктивною основою формування та розвитку інтегрованих структур в АПК є складна система виробничо-фінансових відносин між усіма учасниками [2].

Основними чинниками, що найбільш сприяють агропромисловій інтеграції у сучасних умовах є [6]:

1. Необхідність відновлення зруйнованих виробничо-господарських зв'язків між сільським господарством та переробною промисловістю.
2. Диспаритет цін на продукцію сільського господарства та матеріально-технічні ресурси.
3. Можливість взаємовигідного обміну під час просування товару від виробника до споживача.
4. Можливість підвищення ефективності управління власністю.
5. Досягнення балансу інтересів учасників на основі їх координації та управління в агропродуктових формуваннях

Попри війну, упродовж 2022–2025 рр. в Україні спостерігалось стабільне зростання консолідації агробізнесу, зумовлене стратегічними, фінансовими та операційними факторами. Найбільшими угодами злиття-поглинання у 2023–2025 рр. були:

- агротехнологічна та харчова компанія МХП придбала 92% акцій провідного іспанського виробника птиці та свинини Uvesa в рамках угоди, що

перевищує 270 млн євро [5]. Як результат, це дало змогу розширити компанії міжнародну присутність та диверсифікувати виробничий портфель;

- холдинг «Астарта» придбав кілька елеваторів та сільськогосподарських підприємств у Полтавській та Хмельницькій областях у 2023-2025 рр. [1], що дозволило посилити вертикальну інтеграцію та операційну ефективність;

- компанія Renvior Trading Limited отримала дозвіл АМКУ на придбання іншої сільськогосподарської компанії [1], що свідчить про інтерес роздрібних торговців до земельних активів та загалом збільшує участь вітчизняних роздрібних інвесторів в агробізнесі;

- Continental Farmers Group (SALIC, Саудівська Аравія) розширює свою присутність у Західній Україні [1], здійснюючи багатомільйонні придбання землі та інфраструктури, консолідуючи фрагментовані активи;

- компанія Kernel Holding після реструктуризації активів відновила багатомільйонні інвестиції у викуп дочірніх компаній та у модернізацію логістики [1], що забезпечило консолідацію активів, покращення логістичної ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, незважаючи на війну, ринок злиттів та поглинань у агропромисловому комплексі залишається стабільно активним. Агробізнес є одним з небагатьох секторів в Україні, де досі відбуваються структуровані придбання, консолідація активів та прихід нових інвесторів – як інституційних, так і стратегічних. Інтеграційні процеси сприяють підвищенню операційної ефективності та стимулюють реструктуризацію ринку в бік вертикально інтегрованих та стійких агрохолдингів. Війна одночасно виступила як каталізатором, що прискорює вихід з бізнесу та консолідацію, так і дестабілізуючим чинником, що вимагає адаптивних дій як з боку підприємств, так і інвесторів.

Література:

1. Інвестиції в агробізнес України: виклики, можливості та тенденції на 2025 рік. URL:<https://inventure.com.ua/en/analytics/investments/investments-in-ukraines-agribusiness:-challenges-opportunities-and-trends-for-2025>
2. Кукса, В., Власенко, О., & Бойко, А. (2024). Інтеграційні процеси та їх значення для розвитку малих форм підприємництва в аграрному бізнесі. *Економічний простір*, (189), 191-195. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-35>
3. Миськів Г.В., Тагієв Є. Роль інтеграційних стратегій у розширенні бізнесу та створенні ланцюгів вартості. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2024. Вип.6. №2. С.66-76.

4. Огляд ринку інтеграційних угод у першому півріччі 2025 року, Україна. M&A Radar за перше півріччя 2025 року: Україна URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2025/07/h1-2025-ma-radar-ukraine.html>

5. Ціна питання – €270 млн. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/company/tsina-pitannya-270-mln-mkhp-yuriya-kosyuka-zbilshila-chastku-v-ispanskiy-uvesa-do-9177-shcho-vona-otrimae-28042025-29273>

6. Чмельова О.С., Дергачова А.К., Агропромислова інтеграція як концептуальний напрям розвитку аграрних підприємств в Україні. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 64 (1106). С. 20–25.

Тимошишин Р. Е.,

Бундус В. В.,

Нечипорук В. В.,

Макаліш Б. Д.

курсанти 2 курсу навчально-наукового інституту №4

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський

Науковий керівник:

Лучик В. Є.,

д.екон.н., професор кафедри протидії

кіберзлочинності, професор

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПРОТИДІЇ КІБЕРЗАГРОЗАМ У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ

Сучасний розвиток економіки супроводжується активним впровадженням цифрових технологій, які суттєво трансформують економічні процеси. Завдяки цьому створюються нові можливості для управління, комунікації та обміну інформацією, відбуваються зміни у різних секторах економіки та на різних рівнях, що безумовно позитивно впливає на економічний розвиток як окремих держав та регіонів, так і на глобальному рівні. Разом з тим, цифровізація також стає причиною зростання кількості кіберзагроз, які безпосередньо впливають на функціонування економічних систем, фінансових установ і бізнес-структур. Збільшується кількість кібератак у сфері економіки, які можуть спричинити низку негативних наслідків. З огляду на це, цифрові технології можуть бути використані також і з метою протидії кіберзагрозам, що, враховуючи сучасні умови, є важливим як для окремих організацій, так і для держави в цілому. Тому важливим

є і використання цифрових технологій з цією метою, і наукове осмислення даного питання.

Кіберзагрози є поширеним явищем у сфері економіки. Проявляються у вигляді шкідливих дій, подій або чинників, які можуть порушити безпеку інформаційних систем, мереж та даних. У результаті – призвести до значних збитків, крадіжки конфіденційної інформації, фінансових втрат чи порушення роботи цифрових систем. Крім того, згідно з І. Гончаренко, кіберзагрози є результатом кіберзлочинності, що, у свою чергу, пов'язано зі здійсненням кібератак. Згідно з визначенням, кібератака являє собою будь-яку зловмисну діяльність, яка спрямована на компрометацію, втручання, відмову в доступі або знищення інформаційних систем чи їхніх даних. Кібератаки спрямовані на незаконний доступ до комп'ютерів, мереж та обчислювальних систем або їх пошкодження з метою заподіяння шкоди. Жертвами кібератак можуть стати окремі компанії та організації, підприємства, так і державні органи, у тому числі і у сфері економіки [1, 2].

Використання цифрових технологій для протидії кіберзагрозам у сфері економіки на різних рівнях, спираючись на дослідження С. В. Стендер. О. С. Фронтер та Ю. М. Снітко, є одним із шляхів забезпечення економічної безпеки держави. Враховуючи це, з метою протидії таким загрозам в економічній сфері активно використовують різні види цифрових технологій. Зокрема, інтегруються в економічну сферу різноманітні системи захисту інформації, інструменти штучного інтелекту, блокчейн-технології, автоматизовані засоби моніторингу та прогнозування ризиків, що позитивно впливає на забезпечення захисту від кібератак та загроз [3].

Для того, щоб протидіяти кіберзагрозам в цілому, насамперед кібератакам, здійснюється впровадження наступних технічних заходів на рівні окремих підприємств та установ [4]:

- Використання антивірусних програм, що є основним інструментом для захисту комп'ютерних систем від шкідливого програмного забезпечення. Кожне підприємство використовує антивірусні програми як на цифрових пристроях, так і загалом у локальній мережі;
- Використання систем виявлення вторгнень та систем запобігання вторгненням, завдяки чому відбувається моніторинг мережевого трафіку з метою виявлення підозрілої активності;
- Використання міжмережевих екранів, завдяки чому контролюють доступ до мережі шляхом фільтрування вхідного та вихідного трафіку;
- Шифрування даних, що дозволяє ефективно захищати конфіденційну інформацію;
- Створення систем резервного копіювання, завдяки чому вдається уникнути втрату інформації у випадку атак шифрувальників або за умов виникнення інших інцидентів;

– Інтеграція автоматизованих систем моніторингу кіберзагроз, у контексті чого використовують також штучний інтелект та машинне навчання, завдяки чому відбувається аналіз великих за обсягом даних, виявляють аномальну активність та прогнозують ймовірні загрози.

Крім того, варто додати, що з метою протидії кіберзагрозам у сфері економіки на державному рівні відбувається формування комплексної системи кібербезпеки. Основою для цього є Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України». Згідно з цим, забезпечується ефективне правове регулювання даного напрямку, створюють відповідні інституції, запроваджують національні стратегії цифрової безпеки. Протягом останніх років в Україні активно оновлюють законодавство у сфері кібербезпеки, що також визначає стандарти захисту інформації та регламентують діяльність суб'єктів економіки у сфері кіберзахисту. Окрім цього, налагоджується співпраця між державними органами, приватним сектором та міжнародними організаціями. Це надає можливість забезпечити ефективний обмін інформацією про загрози та спільну координацію дій у випадку масштабних кібератак [5].

Також важливим аспектом забезпечення кібербезпеки у сфері економіки є підвищення рівня інформаційної та кіберграмотності працівників. За сучасних умов кібератаки є ефективними у більшій мірі завдяки тому, що не усі працівники достатньо обізнані про можливі загрози та їх прояв. Тому важливо забезпечити належну підготовку персоналу, зокрема – проводити спеціальні тренінги, інструктажі, що дозволить знизити ризики, пов'язані з необережними діями працівників, та забезпечити формування культури кібербезпеки у сфері економіки. Окрім цього, ефективним засобом протидії кіберзагрозам є інтеграція блокчейн-технологій у фінансово-економічну діяльність. Блокчейн надає можливість забезпечити високий рівень прозорості та захищеності транзакцій, також унеможливорює несанкціоноване втручання в бази даних і знижує ризики шахрайства. У сучасних умовах розвитку економіки такі технології активно використовують у фінансовому секторі, оскільки тут більшість процесів відбувається у цифровому середовищі. Завдяки цьому вдається підвищити рівень захисту усіх операцій та зменшити ймовірність виникнення кіберзагроз, створюючи додаткові бар'єри для кіберзлочинців [1].

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна сказати, що протидія кіберзагрозам у сфері економіки і на рівні окремих підприємств, і на рівні держави обов'язково має відбуватись за допомогою використання спеціалізованих цифрових технологій. Враховуючи це, наразі виникає потреба у впровадженні комплексного підходу, який поєднує технічні засоби, організаційні механізми, правове забезпечення та розвиток людського капіталу у сфері кібербезпеки. Завдяки цьому існує можливість ефективно протидіяти кіберзагрозам у сфері економіки на усіх рівнях.

Література:

1. Гончаренко І. Г. Кіберзагрози фінансового сектора в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. №50.
2. Суков М. В., Кручинська Д. Р. Види кіберзагроз та важливість вивчення основ кібербезпеки. URL: https://eprints.zu.edu.ua/39958/1/Теза_Кручинська_Суков_Канада_2024.pdf.
3. Стендер С. В., Фротер О. С., Снітко Ю. М. Цифрова інтеграція та кіберзахист економіки України: правові аспекти та інноваційні стратегії. Академічні візії. 2023. №26. С. 1-13.
4. Дмитрів С. О., Пікалюк С. С. Профілактика кіберзлочинів в умовах цифровізації державного управління та бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025. №87. Ч. 3. С. 276-282.
5. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>.

Тищук А. Ю.,

курсант II курсу

*Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський*

Клімушин П. С.,

к.тех.н., доцент,

доцент кафедри протидії кіберзлочинності

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Харків

OSINT-ДОСЛІДЖЕННЯ ТІНЬОВОГО РИНКУ КІБЕРЗЛОЧИНІВ: ЕКОНОМІКА ПРОПОЗИЦІЇ ТА ПОПИТУ

Ефективне OSINT-дослідження тіньового ринку кіберзлочинів потребує ретельно розробленої методології збору даних, починаючи з критично важливого етапу – визначення критеріїв пошуку та відбору джерел. Враховуючи специфіку об'єкта аналізу, першочергово ідентифікуються релевантні майданчики, такі як Telegram-канали, закриті форуми та даркнет-маркетплейси, які виступають основними центрами формування пропозиції та попиту на незаконні цифрові послуги. Вибір таких ресурсів ґрунтується на принципах актуальності, достовірності та репрезентативності для відображення реального стану ринку, що відповідає загальним вимогам наукового пошуку.

Особливе значення набуває послідовний підхід до відбору джерел – спочатку вивчаються найбільш сучасні й активно функціонуючі платформи, а потім аналізуються архівні дані для виявлення динаміки розвитку ринку. При

цьому дослідник має враховувати географічні й мовні особливості ресурсів, оскільки міжнародний характер кіберзлочинності зумовлює необхідність аналізу як локальних, так і глобальних інформаційних потоків. Крім того, процес відбору включає оцінку ступеня доступності інформації – від напіввідкритих Telegram-каналів до закритих даркнет-форумів, що вимагають реєстрації та репутаційних балів, що значно ускладнює дослідницьку роботу, але забезпечує більш високу якість зібраних даних [1, с. 1-2].

Отримавши масив сирих даних, дослідник переходить до його систематизації, яка є фундаментом для подальшого аналізу економічних процесів на ринку. Зібрана інформація ретельно упорядковується за ключовими категоріями послуг, що відображають реальну структуру попиту та пропозиції, зокрема DDoS-атаки, витоки даних та розробку шкідливого програмного забезпечення. Кожна з цих категорій має власну специфіку ціноутворення: наприклад, вартість DDoS-атак формується залежно від потужності ботнету, тривалості атаки та рівня захищеності цільового ресурсу, тоді як ціна на витоки даних визначається обсягом інформації, її унікальністю, актуальністю та потенційною цінністю для подальшого використання.

Окремим сегментом ринку виступає розробка та продаж шкідливого ПЗ, де ціни варіюють від готових зразків вірусів до індивідуальних замовлень складних шкідливих систем, що часто супроводжуються сервісним обслуговуванням у вигляді оновлень або інструкцій. Така детальна систематизація дозволяє не лише класифікувати пропозиції, але й виявити чіткі закономірності у ціноутворенні, де дешевші послуги орієнтовані на масовий попит, а високовартісні пропозиції стосуються унікальних або технічно складних продуктів, формуючи таким чином базу для побудови економічної моделі функціонування кіберзлочинного середовища [2, с. 1-3].

На основі систематизованих даних стає можливим поглиблений аналіз динаміки цін та обсягів пропозиції, що дозволяє виявити ключові ринкові тренди та сезонні коливання. Цей етап дослідження розкриває, як змінюються економічні показники ринку під впливом зовнішніх факторів: наприклад, у періоди політичної або економічної нестабільності попит на DDoS-атаки значно зростає, що миттєво спричиняє підвищення вартості послуг і збільшення кількості пропозицій.

У сфері витоків даних спостерігається інша динаміка – актуальність і ціна масивів інформації різко падають у міру їх поширення, що створює виражену "сезонність" зі сплесками активності одразу після масштабних зламів. Аналогічні закономірності характерні для ринку шкідливого програмного забезпечення, де ціни на типові інструменти залишаються відносно стабільними через масовий характер попиту, тоді як вартість унікальних розробок може суттєво коливатися залежно від складності та інноваційності. Системне відстеження цих змін не лише окреслює загальні тенденції розвитку ринку, але й дає змогу прогнозувати

можливі піки активності кіберзлочинців, що є цінним інструментом для розробки превентивних заходів захисту [3, с. 3-4].

Для глибшого розуміння механізмів функціонування ринку необхідно класифікувати його учасників за рівнем кваліфікації та спеціалізацією, що дозволяє побудувати точну модель пропозиції. На нижчому рівні ієрархії розташовані новачки, які користуються готовими наборами інструментів і формують основу для стабільного попиту на прості послуги, такі як оренда ботнетів або купівля баз викрадених облікових записів.

На середньому рівні знаходяться спеціалісти з глибшими знаннями у сфері кібербезпеки, здатні модифікувати шкідливе ПЗ та здійснювати складніші атаки, підтримуючи сегмент ринку із середнім та високим рівнем вартості послуг. Найвищу ланку займають висококваліфіковані актори – розробники унікального шкідливого ПЗ, організатори великих ботнет-мереж і координатори злочинних груп, які формують ядро ринку та забезпечують функціонування складної інфраструктури. Така багаторівнева структура з проміжними ланками у вигляді посередників та перепродавців дозволяє ринку зберігати стійкість, забезпечуючи одночасно масовість низьковартісних послуг та обмеженість ексклюзивних пропозицій, що значно ускладнює боротьбу з кіберзлочинністю [4, с. 1-3].

Ключовим аспектом дослідження є визначення кореляції між ціною послуг, їх складністю та попитом з боку клієнтів, що розкриває основні економічні закономірності функціонування тіньового ринку. Аналіз показує, що послуги низької складності, такі як базові DDoS-атаки або типові бази даних, характеризуються низькими цінами та високим попитом, створюючи інтенсивне конкурентне середовище серед початківців і середнього рівня учасників.

У міру зростання складності послуг, як-от модифікація шкідливого ПЗ чи індивідуальні витоки даних, ціна значно збільшується, а попит стає більш вибіркоким, орієнтованим на клієнтів з високими вимогами до якості та конфіденційності. Особливо чітко ця залежність простежується у сегменті високотехнологічних послуг, де висока складність безпосередньо корелює з преміальними цінами, формуючи стійкий, хоч і обмежений, попит серед професійних клієнтів, таких як корпоративні шпигуни або політичні актори. Ця складна мережа взаємозв'язків ілюструє, як економіка тіньового ринку адаптується до ризиків і можливостей, балансує між масовістю та ексклюзивністю, що значно ускладнює завдання правоохоронних органів щодо протидії кіберзлочинності [2, с. 2-3].

На завершальному етапі дослідження проводиться комплексна оцінка загального обігу коштів та рентабельності основних категорій кіберзлочинних послуг на основі всієї попередньої аналітики. Аналіз систематизованих даних показує, що обіг коштів у сегменті DDoS-атак є одним із найбільших завдяки масовому характеру послуг, де низькі ціни забезпечують високий оборот через велику кількість клієнтів, особливо в періоди політичної нестабільності.

У сфері витоків даних обіг формується переважно за рахунок швидкого поширення інформації після масштабних зламів, коли унікальні бази даних генерують значні кошти, орієнтовані на корпоративних покупців, хоча з часом їхня вартість стрімко падає. Найвищої рентабельності досягає розробка шкідливого ПЗ серед висококваліфікованих груп, де індивідуальні замовлення з оновленнями та технічною підтримкою генерують маржу до 70-80% завдяки інноваціям та обмеженій конкуренції. Загальна рентабельність ринку підтримується багаторівневою структурою учасників, де посередники та координатори оптимізують ланцюги постачань, дозволяючи мінімізувати ризики та максимізувати прибуток у динамічному середовищі, що робить тіньовий ринок кіберзлочинів надзвичайно стійкою та адаптивною економічною системою, здатний швидко реагувати на зміни зовнішніх умов [3, с. 2-4].

Література:

1. Методика пошуку джерел наукової інформації. URL: https://pidru4niki.com/70344/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/metodika_poshuku_dzherel_naukovoyi_informatsiyi (дата звернення 02.10.2025).
2. Методи пошуку і збору наукової інформації. URL: <https://studfile.net/preview/5461921/page:5/> (дата звернення 02.10.2025).
3. Що таке DDoS-атаки?. URL: <https://foxminded.ua/ddos-ataka/> (дата звернення 02.10.2025).
4. Що таке виток даних, причини, наслідки та захист інформації. URL: <https://hackyourmom.com/osvita/shho-take-vytoky-danyh-prychyny-naslidky-ta-zahyst-informacziyi/> (дата звернення 02.10.2025).

Топчак Н. В.,

*старший викладач закладу вищої освіти
кафедри інформаційно-вимірювальних технологій
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів*

Завербний С. А.,

*аспірант кафедри інформаційно-вимірювальних
технологій Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів*

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОГО ТРАНСФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА

В умовах розвивання, динамічності світової економіки цифрове трансформування стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств. Цифрові технології змінюють підходи до виробництва, управління, обслуговування

клієнтів, прийняття управлінських рішень. Одним із визначальних напрямків цифровізування виступає впровадження інтелектуальних систем управління якістю, що забезпечують підвищення рівнів ефективності, прозорості, адаптивності бізнес-процесів.

Актуальність досліджуваної тематики є зумовленою необхідністю підвищення ефективності управління якістю у процесі цифрового трансформування підприємництва. Інтелектуальні системи управління забезпечують автоматизування аналізу даних, прогнозування ризиків та прийняття рішень, що сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств. В умовах глобалізування, швидких технологічних змін саме впровадження таких систем стає ключовим чинником інноваційного розвивання бізнесу.

Актуальність проблематики підтверджується науковими дослідженнями, інтересом до них багатьох вчених, серед яких потрібно відокремити наступних: Баранов В.В. [1, с. 57-62], Євтушенко Н. [2], Завербний А.С. [6], Зінченко А. [4, с. 92-95], Кіпоренко С.С. [9, с. 135-142; 10, с. 60-68], Котельникова Ю. М. [3, с. 101-108], Кравченко О. [4, с. 92-95], Лісний А. [5, с. 120-127], Пешко М.І. [6], Пічкурова З. [7], Пушкар Т. [8, с. 165-170], Стеценко Д. [2], Соболева Г. [8, с. 165-170], Славута О. [8, с. 165-170], Юрчук Н.П. [9, с. 135-142; 10, с. 60-68] та інших.

Якість продукції, послуг виступає стратегічним ресурсом сучасного підприємництва. Вона формує імідж (репутацію) компанії, визначає рівень задоволеності споживачів, виступає базовим критерієм ринкової довіри. У цих умовах використання інтелектуальних систем управління якістю (ІСУЯ) є не просто технологічним трендом, а необхідною умовою розвивання підприємства у цифровій економіці. ІСУЯ – це комплекс програмно-апаратних засобів, аналітичних методів, що забезпечують автоматизоване збирання, аналізування, використання даних для прийняття рішень у сфері контролювання, вдосконалення якості продукції/послуг. Їх ключова відмінність від традиційних систем менеджменту якості полягає в інтегруванні технологій штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data-аналітики, інтернету речей, предикативної аналітики.

ІСУЯ функціонують у трьох основних напрямках: моніторинг рівня якості (збирання, аналізування даних із сенсорів, технологічних ліній, клієнтських відгуків); прогнозування дефектів, ризиків (застосування аналітичних моделей для виявлення відхилень до того, як вони призведуть до втрат); оптимізування процесів (автоматичне коригування параметрів виробництва, обслуговування для досягнення стабільної якості).

Саме інтелектуальні системи виступають інформаційним ядром управлінської діяльності, що поєднує дані, алгоритми, управлінські рішення в єдину екосистему.

Цифрова трансформація підприємництва передбачає зміну філософії управління: від реагування на проблеми до прогнозування, запобігання їм. У цьому контексті інтелектуальні системи управління якістю стають центральною ланкою нової

парадигми, забезпечуючи автоматизування управлінських процесів; прозорість виробництва; гнучкість бізнес-моделей; економію ресурсів.

Використання інтелектуальних систем управління якістю дає низку стратегічних переваг: підвищення рівня якості, надійності продукції завдяки автоматичному контролюванню параметрів; прискорення інноваційних процесів через швидкий аналіз результатів і зворотний зв'язок; зростання клієнтської лояльності завдяки прогнозуванню потреб і покращенню якості обслуговування; оптимізування управління ресурсами; зниження виробничих і репутаційних ризиків, пов'язаних із браком чи невідповідністю стандартам. ІСУЯ виступають каталізатором цифрової еволюції підприємництва, сприяючи переходу до моделі «розумного бізнесу».

Попри очевидні переваги, українські підприємства стикаються із низкою проблем, що гальмують розвиток інтелектуальних систем управління якістю (обмежене фінансування цифрових рішень, високі витрати на впровадження; низький рівень цифрової культури персоналу; фрагментарність нормативно-правового поля щодо використання AI у бізнесі; відсутність стандартизованих методик оцінки ефективності ІСУЯ; загрози кібербезпеці та ризики витоку комерційних даних тощо).

У майбутньому розвиток ІСУЯ відбуватиметься у наступних потенційних напрямках: інтегрування із екосистемами промислового інтернету речей; застосування нейромережових моделей для передбачення поведінки споживачів; запровадження самонавчальних систем управління якістю, здатних до автономних рішень; розвивання цифрових двійників виробничих процесів для моделювання сценаріїв.

Інтелектуальні системи управління якістю виступають ключовим драйвером цифрового трансформування підприємництва, оскільки забезпечують новий рівень ефективності, адаптивності, прозорості управлінських процесів. Їх запровадження дозволить підприємствам не лише вдосконалювати якість продукції, послуг, а й зміцнювати конкурентні позиції на глобальному ринку.

Подальший розвиток ІСУЯ в Україні потребує формування сприятливого інституційного середовища, підготовки кадрів цифрової економіки, державної підтримки цифровізування малого, середнього бізнесу. Лише за умови комплексного підходу інтелектуальні системи управління якістю стануть фундаментом стабільного економічного розвивання, інноваційного підприємництва.

Література:

1. Баранов В.В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 1. С. 57-62
2. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Ефективна економіка. 2024. № 191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>
3. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>.

4. Кравченко О., Зінченко А. Цифровізація та соціальна відповідальність: вплив на конкурентоспроможність підприємств. Ефективна економіка. 2025. № 201. С. 92-95.
5. Лісний А. Цифрова трансформація як драйвер конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності. Інноваційна економіка. Вип. 2. 2025. С. 120-127.
6. Пешко М.І., Завербний А.С. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-56>
7. Пічкурова З. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Випуск № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>.
8. Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сталій розвиток економіки. 2023. № 2(47). С. 165-170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>.
9. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Інформаційні системи як драйвер цифрового менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. № 2. 2025. С. 135-142.
10. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Розвиток технологій Big Data в умовах цифрових трансформацій. Агросвіт. 2021. 9-10. С. 60-68.

Трофимчук Д. Ю.,
курсант 108 навчальної групи ННІПД
Національної академії внутрішніх справ,
м. Київ
Бакутін Є. І.
к.юрид.н.,
старший викладач
кафедри тактичної підготовки ННІПД
Національної академії внутрішніх справ,
м. Київ

РОЛЬ OSINT У ПРАВООХОРОННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

У сучасних умовах загроз національній безпеці України, спричинених інформаційним терором і високим рівнем транснаціональної злочинності, особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до збору, аналізу та верифікації даних. Відкриті джерела інформації (Open Source Intelligence, OSINT) перетворюються на один із ключових інструментів сучасної безпекової аналітики, забезпечуючи нову якість у правоохоронній діяльності та протидії деструктивному впливу в інформаційному середовищі.

Органи правопорядку зіштовхнулись із безпрецедентними викликами у своїй діяльності, насамперед безпековими, на які довелося оперативно реагувати. Серед них - організаційні та інші проблеми, що вплинули на здатність органів правопорядку ефективно виконувати свої функції із забезпечення національної безпеки України в низці аспектів. Водночас у суспільства зберігся чіткий запит на рішучі та позитивні зміни в усіх сферах життя, у тому числі правоохоронній [1].

Соціальні мережі, публічні реєстри, новинні ресурси, вебсайти, форуми, геолокаційні сервіси та багато інших джерел містять величезну кількість інформації, яка може бути критично важливою для правоохоронної діяльності. Ігнорування цього масиву даних означає втрату цінних можливостей для розкриття злочинів, встановлення осіб, збору доказів та запобігання правопорушенням.

Ключовою особливістю OSINT є неухильне дотримання законодавства при зборі та обробці даних, що робить її легітимним інструментом для підтримки прийняття стратегічно важливих рішень у сфері національної оборони та безпеки. Специфіка інформації, отриманої за допомогою OSINT, полягає в тому, що вона є результатом глибокої аналітичної обробки значних обсягів відкритого та загальнодоступного інформаційного потоку. До цього потоку належить широкий спектр джерел, серед яких особливе місце займають засоби масової інформації, включаючи друковані видання (газети, журнали), радіомовлення та телебачення.

Таким чином, OSINT є ключовим елементом модернізації системи правоохоронних органів в умовах цифрової епохи, що дозволяє більш ефективно протидіяти злочинності та забезпечувати національну безпеку. Подальший розвиток та впровадження методології OSINT вимагає комплексного підходу, включаючи навчання кадрів, законодавче регулювання та технологічне оснащення. У світі, де цифрові технології невпинно змінюють життя людей, поняття «злочин» все частіше має не лише фізичний, а й цифровий вимір. І саме тому роль OSINT – у кримінальному аналізі стала неоціненною. OSINT дозволяє перетворити цифровий слід у доказ, а відкриту інформацію – у правду, яку можна підтвердити юридично [2].

OSINT – це не просто збір публічної інформації. Це процес перетворення хаотичного цифрового шуму на достовірний, структурований і юридично значущий доказ. Сьогодні це одна з найпотужніших відповідей держави на виклики інформаційної війни, кіберзлочинності та транснаціонального тероризму. Важливо також зазначити роль громадянського суспільства та волонтерів у процесі OSINT-розслідувань. Багато ініціатив базується на співпраці з місцевими жителями, які надають інформацію з місць подій, що є надзвичайно цінним для встановлення істини та притягнення винних до відповідальності.

Підсумовуючи вище зазначене, можна стверджувати, що ефективне використання OSINT потребує тісної співпраці між державними органами, міжнародними інституціями, неурядовими організаціями та громадянським

суспільством. Забезпечення достовірності та етичності в процесі збору та аналізу інформації є ключовими факторами успіху в боротьбі за справедливість та притягнення винних до відповідальності.

Література:

1. Про комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки: Указ Президента України від 11 травня 2023 року № 273/2023<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text>
2. Роль OSINT-досліджень у підвищенні рівня національної безпеки України: матеріали круглого столу (м. Львів, 7 травня 2025 р.) / укладач І. О. Ревак. Львів: ЛьвДУВС, 2025. 249 с.
3. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Зоренко, Д.С. Кульчицька, Л.О. Лех, Р.В. Червяков, О.І. Використання інструментів та методів OSINT для отримання пошукової інформації. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/20299>.

Ужва В. О.,

курсант 2-го курсу

навчально-наукового інституту №4

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський

Калякін С. В.,

старший викладач кафедри протидії кіберзлочинності

навчально-наукового інституту №4

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський

ВИКОРИСТАННЯ OSINT У ВИЯВЛЕННІ ТА ПРОТИДІЇ ФІНАНСОВИМ ШАХРАЙСТВАМ

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобалізації фінансових ринків питання забезпечення економічної безпеки набуває особливої актуальності. Зростання обсягів електронної комерції, розвиток фінансово-технологічного сектору та розширення спектра онлайн-банківських послуг створюють сприятливі умови не лише для інновацій, а й для появи нових загроз, серед яких провідне місце займають фінансові шахрайства. Вони завдають значних збитків як окремим громадянам, так і бізнесу та державі в цілому.

У цьому контексті відкриті джерела інформації (Open Source Intelligence, OSINT) відіграють важливу роль у виявленні та попередженні шахрайських схем.

Використання OSINT-інструментів дозволяє збирати, аналізувати та інтерпретувати дані з відкритих ресурсів для виявлення підозрілих активностей, моніторингу діяльності злочинних угруповань, відстеження руху фінансових потоків та ідентифікації учасників шахрайських операцій.

Розвідка з відкритих джерел (OSINT) – це концепція, яка описує пошук, збір, аналіз та використання інформації з відкритих джерел, а також використовувані методи та інструменти. OSINT виник з військової потреби збирати відповідну та загальнодоступну інформацію. Завдяки використанню OSINT можна знайти конкретну інформацію, яка містить певні знання або надає перевагу [1].

У межах концепції OSINT виділяють кілька основних груп джерел інформації. До засобів масової інформації належать друковані газети, журнали, телебачення й радіо різних країн. Інтернет-ресурси охоплюють онлайн-публікації, блоги, форуми, користувацький контент (відеозаписи, дописи в соціальних мережах, вікі-матеріали), а також відкриті урядові дані — звіти, бюджети, протоколи слухань, прес-релізи, телефонні довідники, офіційні сайти та виступи представників влади. До професійних та академічних джерел належать наукові журнали, збірники матеріалів конференцій, дисертаційні праці. Комерційні джерела представлені фінансовими та промисловими звітами, супутниковими знімками, аналітичними базами даних. Окрему категорію становить сіра література, до якої належать технічні звіти, патенти, робочі документи, неопубліковані дослідження, корпоративна документація та інформаційні бюлетені [2].

Фінансове шахрайство є однією з найпоширеніших і водночас найбільш небезпечних загроз економічній безпеці України, адже становить невід’ємну складову більшості економічних злочинів. В умовах воєнного стану зазначена проблема набуває особливої актуальності через інтенсивне зростання тіньового сектору економіки, активізацію схем відмивання коштів та розширення діяльності організованих злочинних угруповань у фінансовій сфері [3].

Одним із дієвих інструментів протидії цим викликам виступає OSINT (Open Source Intelligence). Застосування OSINT дає змогу здійснювати моніторинг цифрових слідів правопорушників, виявляти взаємозв’язки між юридичними особами, ідентифікувати фіктивні профілі, а також аналізувати аномальну активність у мережевому просторі. Дані, здобуті з відкритих джерел, можуть бути використані для встановлення невідповідності між офіційно задекларованими доходами та фактичним стилем життя особи, перевірки достовірності документів або викриття фішингових платформ, які маскуються під інвестиційні фонди.

У банківському секторі технології OSINT активно застосовуються для ідентифікації контрагентів, оцінки ризиковості клієнтів і запобігання фінансовим операціям сумнівного характеру. Так, ПриватБанк упровадив системи штучного інтелекту, які здійснюють моніторинг транзакцій у режимі реального часу, що дозволяє своєчасно виявляти підозрілі фінансові дії ще до їх завершення.

Важливим аспектом є використання відкритих джерел даних у процедурах KYC (Know Your Customer) та AML (Anti-Money Laundering), під час яких аналізуються публічні реєстри, судові рішення та повідомлення у засобах масової інформації [4].

У свою чергу, фінтех-компанія Revolut упровадила автоматизовані механізми перевірки клієнтів на основі відкритих даних, санкційних переліків та інших джерел OSINT, що у 2022 році дозволило оперативно блокувати транзакції, пов'язані з компаніями, які підпали під міжнародні санкції. Не менш показовим є приклад компанії Stripe, провайдера платіжних сервісів для електронної комерції, яка використовує технологію device fingerprinting у поєднанні з відкритими джерелами для перевірки торговців, зменшуючи ризики шахрайських дій серед суб'єктів електронної торгівлі [5].

Серед ключових напрямів ефективного використання OSINT у боротьбі з фінансовими злочинами слід виділити: кореляцію транзакційних даних із OSINT-профілем контрагента, що забезпечує швидке встановлення зв'язків між підозрілими рахунками, доменами чи IP-адресами; інтеграцію OSINT у робочі процеси державних інституцій, що дає змогу здійснювати оперативний моніторинг і локалізацію незаконних активів, отриманих унаслідок корупційних чи шахрайських дій; аналіз доменів та WHOIS-даних, який сприяє ідентифікації фішингових сайтів або підставних платформ, створених для незаконного збору коштів чи підміни легітимних фінансових сервісів [1].

Таблиця 1

Порівняльна таблиця ефективності спеціальних інструментів OSINT у виявленні та протидії фінансовим шахрайствам [6]

Інструмент / платформа	Основне призначення	Тип отримуваних даних	Переваги	Обмеження / ризики
Maltego (Paterva)	Графічна побудова зв'язків між особами, доменами, IP, компаніями	Публічні профілі, доменні реєстри, соціальні зв'язки	Візуалізує фінансові зв'язки між підозрюваними; виявляє приховані асоціації	Потребує значних технічних ресурсів, комерційна ліцензія
OpenCorporates / YouControl / OpendataBot	Аналіз юридичних осіб і бенефіціарів	Реєстраційні дані, фінансова звітність	Ідентифікує фіктивні компанії, пов'язані з відмиванням коштів	Обмеження на доступ до закритих реєстрів
SpiderFoot	Автоматизований збір OSINT-даних із сотень	Whois, соцмережі, фінансові бази,	Автоматизує пошук шахрайських	Може повертати надлишкові або нерелевантні

	джерел	відкриті API	схем, підозрілих компаній	результати
DarkSearch / Ahmia / Tor Search Engines	Пошук інформації у Darknet	Підпільні форуми, тіньові бази, фінансові сервіси	Виявлення пропозицій з відмивання коштів, продажу платіжних даних	Високий ризик юридичних порушень, потреба у VPN та кіберзахисті

Сучасна практика протидії фінансовим шахрайствам підтверджує ефективність використання OSINT-інструментів у поєднанні з передовими цифровими технологіями. Провідні банківські установи та фінтех-компанії демонструють успішне застосування відкритих джерел інформації для моніторингу транзакцій, перевірки клієнтів згідно з вимогами KYC та AML, виявлення фішингових атак і блокування шахрайських операцій. У сфері електронної комерції OSINT довів свою ефективність у боротьбі з фейковими відгуками та шахрайськими акаунтами. Інтеграція цих інструментів у системи фінансової безпеки не лише підвищує рівень захисту від кіберзлочинності, але й сприяє збереженню довіри клієнтів до фінансових інститутів, що є особливо важливим в умовах розвитку цифрової економіки та зростання складності шахрайських схем.

Література:

1. Євангеліста, Дж. Р. Г., Сассі, Р. Дж., Ромеро, М. та Наполітано, Д. (2020). Систематичний огляд літератури для дослідження застосування розвідки з відкритим кодом (OSINT) зі штучним інтелектом. Журнал прикладних досліджень безпеки , 16 (3), 345–369. <https://doi.org/10.1080/19361610.2020.1761737>
2. Дрижакова , Д., & Волинець , Р. (2025). Використання відкритих джерел інформації (osint) у сфері безпеки держави: технології та перспективи. Матеріали конференцій МЦНД, (28.02.2025; Дніпро, Україна), 138–141. <https://doi.org/10.62731/mcnd-28.02.2025.005>
3. Моргун Надія Сергіївна, Марчевський Сергій Валерійович, Шевчук Олександр Олександрович. Фінансове шахрайство в системі загроз економічній безпеці. Актуальні питання у сучасній науці No4(22)2024. С. 671–683.
4. А. Парушевські. Використання систем штучного інтелекту в банківській сфері. IV міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства», 7 груд. 2023 р. 2023. С. 160–161.
5. Бляхарська Андріана Андріївна. Розвиток необанкінгу в Україні: кваліфікаційна робота магістра / наук. керівник Іршак Олеся Степанівна. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2023. 86 с

6. OSINT : метод. реком. для підготовки до практ. занять та самот. роботи здобув. першого (бакалаврського) рівня вищ.осв. галузі знань 12 «Інформаційні технології» [Електронне видання] / уклад.: Аркуша Л.І., Дикий О.В., Мандриченко Ж.В., Стоянов М.М., Сидорчук В.В.; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса, 2025, 55 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/29233>

Франчук В. І.,
*д.екон.н., професор,
старший науковий співробітник
науково-дослідної лабораторії
OSINT-досліджень та безпекової аналітики
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

ВПЛИВ БЕЗПЕКОВОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Визначальним в управлінській діяльності є прийняття управлінського рішення. Проведений контент-аналіз джерел [3, 4, 7] показав, що пропонуються різні підходи, етапи, моделі тощо. Якість підготовки та прийняття управлінського рішення залежить від багатьох чинників, серед яких є й організаційна культура [1, 2, 5], складовою якої є безпекова культура [6] тих хто його приймає, а саме менеджерів усіх управлінських ланок.

Безпекова культура – це система безпекових цінностей, які сформовані у межах організаційної культури людини і виявляються у формі безпекового мислення та безпекової поведінки як норми у відносинах, що має позитивний вплив на сприйняття, процес, ситуацію чи стан.

Безпекові цінності – це внутрішнє переконання людини, її орієнтир, що керує поведінкою, визначаючи, що для неї важливо, що правильно, а що неправильно, що добре, і що погано, приймаючи рішення з погляду безпеки.

Безпекове мислення – це процес перетворення фактів, інформації про дестабілізуючі впливи та емоцій, пов'язаних з ними, на цілісне й упорядковане знання для пізнання та відображення безпекової дійсності.

Безпекова поведінка – це спосіб діяльності, взаємодії, який підтримується та сприймається як норма у відносинах, що не спонукає до провокацій, збурення, нанесення збитків, порушення цілісності та руйнування.

Наявність у суб'єктів прийняття управлінських рішень безпекових цінностей впливає на міжособистісні та ділові комунікації, відтак, це формує у інших учасників комунікації безпекове мислення та безпекову поведінку, що згодом стає нормою у відносинах. У підсумку це створює внутрішній антикризовий

потенціал, який підвищує рівень стійкості у суб'єктів прийняття управлінських рішень в умовах дії загроз. *Безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінських рішень* – це його здатність в умовах дії різних дестабілізуючих факторів об'єктивно оцінювати ситуацію чи стан, у першу чергу, з погляду безпекової дійсності. За таких умов у прийнятих управлінських рішеннях максимально буде враховано джерело і потенційність реалізації загрози, її спрямованість та руйнівну силу, а також рівень власної готовності та можливості щодо протидії цій загрозі чи загрозам, а у найгіршому випадку відновлення. Крім цього, наявність безпекових цінностей у суб'єктів прийняття управлінських рішень, спрямовує комунікації на цілісне й упорядковане пізнання і відображення безпекової дійсності у зовнішньому середовищі та формування відносин і вибору варіанту рішення, що не спонукають до провокацій, збурення, нанесення збитків, руйнування. Зазначене відображає головний зміст безпекової культури та механізму її впливу на прийняття управлінських рішень. Наявність достатнього рівня безпекової культури у суб'єкта прийняття управлінських рішень формує у нього свого роду стійкість до різних впливів: від цілеспрямованої інформації, яку він не готовий брати до уваги, аж до погроз. За такого підходу безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінських рішень дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію чи стан, у першу чергу, з погляду безпекової дійсності. Це своєю чергою, дасть можливість, як на етапі підготовки управлінського рішення, так і на етапі кінцевого вибору забезпечити спрямованість його дії на стабільність та розвиток, тобто цілеспрямовані зміни, що ведуть до покращення. Поведінка, комунікації суб'єктів, які мають достатній рівень сформованості безпекової культури та проявляють її, а також прийняті ними управлінські рішення, як правило не будуть джерелом загрози для інших чи внутрішнього й зовнішнього середовищ. І навпаки, коли у суб'єкта прийняття управлінських рішень безпекова культура не сформована або сформована, але на рівні поведінки (дії) не проявляється, в силу різних причин чи обставин, то тоді його комунікації, поведінка заповнюються провокаціями, збуренням. У такій ситуації процес прийняття управлінського рішення на всіх його етапах буде дестабілізуватися, і як наслідок воно буде спрямоване на нанесення збитків та руйнування.

Вплив безпекової культури відповідного суб'єкта на прийняття управлінського рішення відображено у структурній схемі теоретичної моделі (рис. 1).

Отже, теоретична модель розкриває об'єктивні механізми впливу безпекової культури на прийняття управлінського рішення та його наслідки. Знання менеджерами цих механізмів, з одного боку, підвищує їх рівень професійності, а з іншого, - є свого роду інструментом та стимулом підвищення власної безпекової культури.

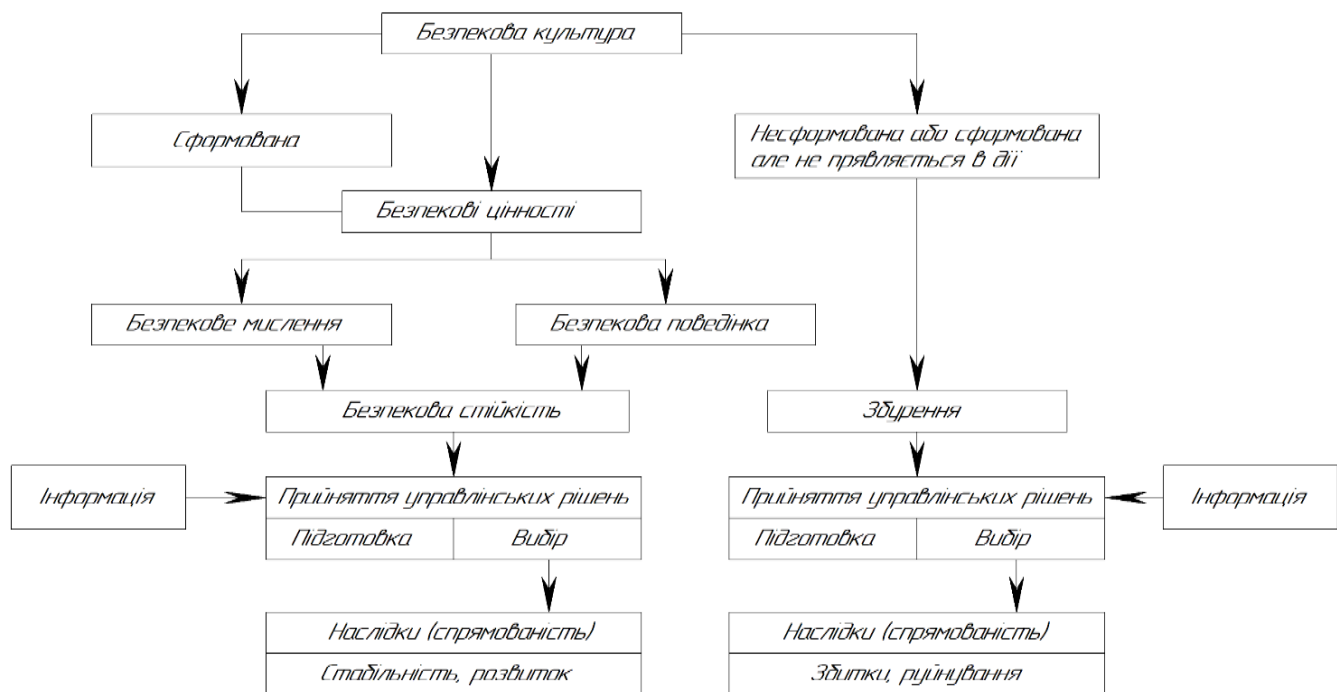


Рис. 1. Теоретична модель впливу безпекової культури менеджера на прийняття управлінського рішення
Джерело: авторська розробка.

Література:

1. Hofstede G. *Cultures and Organizations*. London : Harper Collins Business, 1991. P. 3–5.
2. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership* / Edgar H. Schein. San Francisco : Jossey-Bass, 1992. 336 p.
3. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.
4. Вооглайд Ю. Мислити як громадянин. Посібник для тих, хто хоче мислити самостійно / Пер. з рос. О. Сауляк. Таллін: Ulo Vooglaiu Kirjasus OU, 2020. 448 с. 332.
5. Діас Ж.-М. Фреймворк: Як зрозуміти та змінити організаційну культуру. Echometer – веб-сайт. URL: <https://echometerapp.com/uk>
6. Франчук В. І. *Теорія безпеки соціальних систем: підручник*. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів; Одеса: Фенікс, 2020. 224 с.
7. Ющик О. О. Управлінське рішення: до визначення поняття та видів. *Часопис Київського університету права: укр. наук.-теор. журн.* / ред. Ю. С. Шемшученко. Київ: Ін-т держ. і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2023. № 3. С. 30–34.

Фролов Ю. В.,
*аспірант кафедри
міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнського національного
університету, м. Тернопіль*

СИНЕРГЕТИЧНІ ЕФЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Діджиталізація бізнес-процесів у сучасних умовах набуває стратегічного значення не лише як інструмент оптимізації окремих операційних функцій, але й як каталізатор системних змін, що породжують синергетичні ефекти на рівні підприємства. Специфіка цифрових технологій полягає у їхній здатності формувати мережеві взаємозв'язки між раніше ізольованими процесами, що створює передумови для виникнення якісно нових організаційних можливостей та конкурентних переваг, які не є простою сумою ефектів від окремих технологічних рішень.

Актуальність дослідження синергетичних ефектів цифровізації обумовлена переосмисленням ролі інформаційних технологій у створенні вартості підприємством. Традиційний підхід до оцінки ефективності автоматизації бізнес-процесів, що базується на аналізі прямих вигод від впровадження окремих цифрових рішень, виявляється недостатнім для розуміння повного потенціалу цифрової трансформації. Синергетичні ефекти, які виникають внаслідок взаємодії цифровізованих процесів, часто перевищують безпосередні результати від автоматизації, проте залишаються слабо дослідженими у теоретичному та методологічному аспектах. Особливої значущості набуває питання ідентифікації та кількісної оцінки синергетичних ефектів у контексті обґрунтування інвестицій у цифровізацію бізнес-процесів. Складність полягає у тому, що синергія проявляється не одразу після впровадження технологій, а формується поступово через реконфігурацію процесних зв'язків та акумуляцію цифрових даних. Це вимагає розробки нових концептуальних підходів до розуміння механізмів виникнення синергетичних ефектів та їхнього впливу на результативність підприємства.

Синергетичні ефекти цифровізації бізнес-процесів передбачають додаткові переваги, які виникають внаслідок взаємодії та інтеграції цифрових технологій у різних сферах діяльності підприємства, коли сукупний результат перевищує суму ефектів від окремих технологічних рішень. На відміну від прямих ефектів автоматизації, які можна безпосередньо ідентифікувати та виміряти в межах конкретного процесу, синергетичні ефекти мають системний характер і проявляються через складні міжпроцесні взаємодії та емерджентні властивості цифрової екосистеми підприємства.

Теоретичною основою розуміння синергетичних ефектів є концепція системності, згідно з якою організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, здатних генерувати нові властивості через взаємодію. Цифровізація бізнес-процесів посилює системні зв'язки між організаційними підсистемами, забезпечуючи їхню інформаційну інтеграцію та координацію у режимі реального часу. Такий підхід дозволяє розглядати цифрову трансформацію не як набір окремих проектів автоматизації, а як процес формування цифрової нервової системи підприємства, що забезпечує синхронізацію всіх бізнес-процесів та створення якісно нової операційної моделі [1, с. 70].

Фундаментальним джерелом синергетичних ефектів є здатність цифрових технологій до взаємодії та формування єдиного інформаційного простору підприємства. Інтеграція даних із різних процесних систем створює можливості для комплексної аналітики, яка виходить за межі окремих функціональних напрямків. Наприклад, об'єднання інформації з систем управління взаємовідносинами з клієнтами, виробничого планування та логістики дозволяє оптимізувати ланцюг створення вартості в цілому, забезпечуючи ефекти, недосяжні при ізольованій автоматизації кожного з цих процесів. Важливим аспектом синергетичних ефектів є їхня динамічна природа та здатність до розвитку. Початкова цифровізація окремих бізнес-процесів створює інформаційну базу та цифрові компетенції, які полегшують подальше впровадження технологій в інших сферах діяльності [2, с. 399]. Формується позитивний зворотний зв'язок, коли кожна наступна технологічна ініціатива посилює ефекти від попередніх впроваджень через розширення можливостей міжсистемної інтеграції. Цей кумулятивний характер синергії пояснює, чому підприємства з вищим рівнем цифрової зрілості демонструють непропорційно високу віддачу від інвестицій у цифровізацію порівняно з компаніями на початкових етапах трансформації.

Механізми виникнення синергії в контексті цифровізації бізнес-процесів можна класифікувати за кількома критеріями. Інформаційна синергія виникає через усунення дублювання даних, підвищення їхньої якості та доступності для різних підрозділів підприємства. Процесна синергія реалізується через автоматизацію міжфункціональних взаємодій та скорочення часу виконання наскрізних бізнес-процесів. Аналітична синергія проявляється у можливості комплексного моніторингу показників діяльності та прийняття управлінських рішень на основі інтегрованої інформації з різних джерел [3, с. 1052].

Цифровізація бізнес-процесів створює передумови для реалізації концепції гнучкого підприємства, здатного швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Синергетичні ефекти у цьому контексті проявляються через підвищення організаційної пластичності, коли цифрові системи дозволяють швидко реконфігурувати бізнес-процеси без значних витрат на організаційні зміни. Модульна архітектура цифрових рішень забезпечує можливість швидкого масштабування успішних практик та експериментування з новими бізнес-

моделями при мінімальних ризиках для стабільності основних операційних процесів. Особливу роль у формуванні синергетичних ефектів відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання, інтегровані у бізнес-процеси підприємства. Ці технології не просто автоматизують існуючі операції, але й створюють нові можливості для оптимізації через виявлення прихованих закономірностей у великих масивах даних. Синергія проявляється у тому, що алгоритми машинного навчання стають ефективнішими при збільшенні обсягу доступних даних, які генеруються різними цифровізованими процесами, створюючи позитивну динаміку взаємного посилення аналітичних можливостей та операційної ефективності.

Для систематизації різних типів синергетичних ефектів та механізмів їхнього виникнення розглянемо структуровану класифікацію синергії за ключовими вимірами цифровізації бізнес-процесів. Представлена нижче таблиця 1 узагальнює основні типи синергетичних ефектів та їхні прояви на рівні підприємства.

Таблиця 1

Типологія синергетичних ефектів цифровізації бізнес-процесів

Тип синергії	Механізм виникнення	Прояви на рівні підприємства	Приклади реалізації
Інформаційна	Інтеграція даних і усунення інформаційних розривів	Підвищення якості управлінських рішень, скорочення часу пошуку інформації	Єдина база даних клієнтів для всіх підрозділів
Процесна	Автоматизація міжфункціональних зв'язків	Скорочення циклу виконання наскрізних процесів, зменшення втрат	Автоматична передача замовлення від продажу до виробництва
Аналітична	Комплексний аналіз даних з різних джерел	Виявлення нових закономірностей, предиктивна аналітика	Прогнозування попиту на основі CRM та маркетингових даних
Організаційна	Трансформація структури та культури	Підвищення швидкості адаптації, горизонтальна координація	Agile-команди з доступом до єдиних цифрових платформ
Ресурсна	Оптимізація використання активів	Зростання продуктивності ресурсів, економія масштабу	ІоТ для моніторингу обладнання та превентивного обслуговування
Інноваційна	Прискорення циклу інновацій	Швидше виведення продуктів на ринок, зростання ефективності R&D	«Digital twins» для тестування продуктів у віртуальному середовищі

Джерело: складено автором за [4, с. 103]

Наведена типологія демонструє багатовимірність синергетичних ефектів та їхню взаємопов'язаність. Важливо відзначити, що різні типи синергії не існують ізольовано, а формують складну систему взаємного посилення, де реалізація одного виду синергетичного ефекту створює передумови для виникнення інших. Так, інформаційна синергія є базисом для аналітичної, яка у свою чергу забезпечує процесну оптимізацію.

Необхідно зауважити, що критичним фактором реалізації синергетичного потенціалу цифровізації є архітектурний підхід до проектування цифрової інфраструктури підприємства. Фрагментарне впровадження несумісних технологічних рішень може призвести до виникнення цифрових ізольованих островів, які не лише не генерують синергії, але й створюють додаткові витрати на підтримку різнорідних систем. Натомість інтегрована цифрова архітектура, заснована на принципах відкритості та взаємодії компонентів, забезпечує мультиплікативний ефект від кожної нової технологічної ініціативи.

Максимізація синергетичних ефектів вимагає стратегічного підходу до планування цифровізації, який передбачає врахування потенціалу міжпроцесної інтеграції вже на етапі проектування окремих автоматизаційних рішень [5, с. 192]. Важливо визначити критичні точки інтеграції між бізнес-процесами, де цифровізація матиме найбільший мультиплікативний ефект на всю процесну архітектуру підприємства. Це вимагає комплексного аналізу процесних взаємозв'язків та моделювання потенційних синергетичних ефектів ще до початку технологічних впроваджень. Вагомим чинником формування синергії є організаційна готовність підприємства до використання можливостей цифрових технологій. Навіть найдосконаліша технологічна інфраструктура не створить синергетичних ефектів без відповідних управлінських практик, організаційної культури та компетенцій персоналу. Синергія виникає не стільки від самих технологій, скільки від нових способів роботи, які вони уможливлюють. Тому цифровізація бізнес-процесів має супроводжуватися трансформацією організаційних структур у напрямку більшої гнучкості та міжфункціональної колаборації.

Особливої уваги заслуговує часові аспекти синергетичних ефектів. На відміну від прямих ефектів автоматизації, які зазвичай проявляються одразу після впровадження технології, синергетичні ефекти мають тривалий період накопичення. Початкові етапи цифровізації можуть навіть характеризуватися зниженням ефективності через витрати на навчання персоналу та адаптацію процесів. Проте у довгостроковій перспективі, по мірі нарощування цифрових даних та удосконалення інтеграційних механізмів, синергетичні ефекти стають домінуючим джерелом вигод від цифрової трансформації. Виміряти синергетичні ефекти значно складніше, ніж прямі вигоди від автоматизації, оскільки вони розподілені між різними процесами та часто мають непрямий характер. Традиційні методи оцінки ефективності інвестицій, що базуються на аналізі

окремих проєктів, виявляються непридатними для оцінки системних ефектів цифровізації. Необхідні нові методологічні підходи, які б враховували інноваційні бізнес-взаємодії та динамічний характер синергії, дозволяючи оцінити сукупний вплив комплексної цифровізації на результативність підприємства.

Отже, враховуючи сказане вище, можна зробити висновок, що синергетичні ефекти цифровізації бізнес-процесів формуються через складні міжпроцесні взаємодії та мають кумулятивний характер, що робить їх домінуючим джерелом конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Ключовою детермінантою максимізації синергетичного потенціалу є інтегрована архітектура цифрової інфраструктури підприємства, яка забезпечує взаємодію технологічних компонентів та створює передумови для взаємного посилення ефектів від окремих автоматизаційних ініціатив. Багатовимірність синергетичних ефектів обумовлює необхідність застосування системного підходу до планування цифровізації, що передбачає врахування потенціалу міжпроцесної інтеграції на етапі проєктування технологічних рішень. Розкриття механізмів формування синергії створює теоретичне підґрунтя для переосмислення підходів до оцінювання ефективності цифрової трансформації та обґрунтування стратегій, орієнтованих на максимізацію системних ефектів через комплексну інтеграцію цифрових технологій у систему управління підприємством.

Література:

1. Broccardo L., Vola P., Alshibani S.M., Tiscini R. Business processes management as a tool to enhance intellectual capital in the digitalization era: the new challenges to face. *Journal of Intellectual Capital*. 2024. № 25(1). P. 60-91. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2023-0070>.
2. Iden J., Danilova K.B., Eikebrokk T. Business process management and digitalization – a reciprocal relationship. *Business Process Management Journal*. 2025. № 31(2). P. 393-415. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2024-0083>.
3. Kubrak K., Milani F., Nava, J.. Strategic redesign of business processes in the digital age: A framework. *Information Systems and e-Business Management*. 2024. № 22. P. 1041-1078. DOI: <https://doi.org/10.1016/S0169023X24000910>.
4. Schlegel D., Rosenberg B., Fundanovic O., Kraus, P. How to conduct successful business process automation projects? An analysis of key factors in the context of robotic process automation. *Business Process Management Journal*. 2024. № 30(8). P. 99-119. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2023-0465>.
5. Willcocks L.P. Automation, digitalization and the future of work: A critical review. *Journal of Electronic Business & Digital Economics*. 2024. № 3(2). P. 184-199. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEBDE-09-2023-0018>.

Шевченко Н. В.,
*к.економ.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
навчально-наукового інституту
управління, психології та безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів*

РОЛЬ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки смарт-технології стають ключовим чинником підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, блокчейну, хмарних сервісів та автоматизованих фінансових систем дає змогу підприємствам оперативно приймати управлінські рішення, підвищувати точність прогнозування, мінімізувати ризики та знижувати витрати. Застосування інтелектуальних технологій дозволяє інтегрувати фінансові потоки, контролювати рух грошових коштів у режимі реального часу й формувати аналітичні звіти, що підвищують прозорість і керованість бізнес-процесів.

Сьогодні роль смарт-технологій в управлінні фінансами набуває стратегічного значення, оскільки вони не лише автоматизують рутинні операції, а й створюють передумови для формування інноваційних моделей фінансового менеджменту. Завдяки цифровим рішенням підприємства можуть гнучко реагувати на зміни ринку, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати фінансову стабільність навіть в умовах економічної нестабільності чи кризових ситуацій. Тому дослідження впливу та можливостей смарт-технологій у системі управління фінансовими ресурсами є актуальним напрямом підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Сутність смарт-технологій в управлінні фінансовими ресурсами полягає у використанні інноваційних цифрових рішень для оптимізації та автоматизації процесів управління фінансами, що забезпечує підвищення ефективності, прозорості та оперативності в ухваленні фінансових рішень. Смарт-технології базуються на таких інструментах, як штучний інтелект (AI), машинне навчання, блокчейн, хмарні обчислення та великі дані, що дозволяє організаціям автоматично аналізувати великі обсяги фінансової інформації, прогнозувати ризики та тенденції, а також оптимізувати потоки грошових коштів.

Завдяки смарт-технологіям, управлінці отримують можливість швидко реагувати на зміни ринку та інші зовнішні чинники, використовуючи дані в реальному часі для ухвалення стратегічних рішень. Наприклад, програми штучного інтелекту можуть аналізувати фінансові звіти та відразу виявляти

невідповідності або шахрайські операції, а інструменти машинного навчання можуть допомагати у побудові точних фінансових прогнозів. Це сприяє зменшенню ризиків і підвищенню стабільності організації.

Управління фінансовими ресурсами за смарт-методами передбачає використання сучасних цифрових технологій для оптимізації та автоматизації фінансових процесів. Смарт-методи дозволяють не лише ефективніше керувати фінансами, але й підвищувати прозорість, знижувати ризики та забезпечувати швидку адаптацію до змін ринку. Ці методи включають використання інструментів штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних (Big Data), хмарних технологій та блокчейну.

1. Інструменти для управління фінансовими ресурсами за смарт-методами:

- штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) - ці технології дозволяють аналізувати величезні обсяги фінансових даних та знаходити оптимальні рішення на основі попередніх результатів і прогнозів;
- Big Data та аналітичні платформи - обробка та аналіз великих обсягів даних допомагає приймати точніші та швидші фінансові рішення;
- хмарні технології (Cloud computing) дозволяють організаціям зберігати, обробляти та аналізувати фінансові дані в режимі реального часу;
- блокчейн забезпечує прозорість, безпеку та захист даних, що є особливо важливим у фінансових операціях;
- роботизація бізнес-процесів (RPA) дозволяє автоматизувати рутинні фінансові операції, такі як підготовка звітності, проведення транзакцій, обробка рахунків та накладних;

2. Популярні платформи для управління фінансовими ресурсами за смарт-методами:

- SAP S/4HANA - одна з найпотужніших ERP-систем для великих підприємств. SAP S/4HANA використовує хмарні технології та AI для управління фінансовими ресурсами, дозволяючи автоматизувати бухгалтерський облік, фінансовий менеджмент та управління грошовими потоками;
- Oracle Financial Cloud - хмарна фінансова платформа для управління бухгалтерським обліком, звітністю, бюджетуванням та аналізом. Oracle використовує Big Data та AI для поліпшення процесу ухвалення рішень;
- QuickBooks - платформа для малих та середніх підприємств, яка забезпечує автоматизацію бухгалтерського обліку, розрахунок заробітної плати, управління витратами та доходами;
- Xero - хмарна платформа для управління бухгалтерським обліком, яка надає інструменти для автоматизації обліку та контролю фінансових потоків;
- Mint - це безкоштовний інструмент для управління особистими фінансами, який може бути адаптований для малого бізнесу. Він дозволяє аналізувати витрати, створювати бюджети та відстежувати фінансові тенденції;

- Adaptive Insights - хмарна платформа для фінансового планування, бюджетування та прогнозування, що дозволяє аналітикам та фінансовим менеджерам точно передбачати фінансові результати та керувати витратами.

Основними перевагами використання смарт-методів в управлінні фінансами та фінансовими ресурсами є підвищення ефективності, точності та швидкості ухвалення управлінських рішень. Інтелектуальні технології дозволяють автоматизувати облік, аналіз і планування фінансових потоків, що зменшує ймовірність помилок і втрат людського фактору. Завдяки використанню аналітики великих даних та штучного інтелекту банки й підприємства можуть прогнозувати зміни ринку, визначати оптимальні фінансові стратегії, своєчасно виявляти ризики та формувати сценарії їх мінімізації.

Смарт-методи також сприяють підвищенню прозорості фінансової діяльності, забезпечують цілодобовий контроль за рухом ресурсів і створюють основу для побудови адаптивних моделей фінансового управління. Вони дозволяють ефективно інтегрувати різні бізнес-процеси, оптимізувати витрати, швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та зміцнювати конкурентоспроможність підприємства. У підсумку, впровадження смарт-технологій у сфері управління фінансами стає важливою умовою стабільності, інноваційності та безпеки фінансово-економічної системи сучасних організацій.

Література:

1. Стаєцький М. Роль і місце смарт-технологій в стратегічному управлінні бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. №. 72. С. 67-75
2. Іванов С.М. Аналіз переваг використання SMART-технологій в економіці. *Економіка та держава*. № 7. 2018. С. 35-38.
3. Smart Inventory Management. URL: <https://www.clickmaint.com/glossary/smart-inventory-management>.

Шелудько С. А.,

к.економ.н., доцент,

докторант кафедри публічних фінансів

Державного податкового університету,

м. Ірпінь

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК ДЖЕРЕЛО ЗАГРОЗ ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Організація дієвої системи захисту національних фінансових інтересів передбачає виявлення та протидію системним загрозам фінансовій безпеці держави на якомога ранньому етапі їхнього розвитку. Окреме місце серед

пріоритетних завдань управління фінансовою безпекою України посідає детінізація її економіки, оскільки це явище не лише становить окрему небезпеку для фінансової сфери національного господарства, але й сприяє генерації та поглибленню інших загроз, самим своїм існуванням сприяючи їх перетворенню з потенційних на реальні. Хоча перебування певної частини економічної активності поза регуляторним полем загалом властиве навіть найбільш розвиненим сучасним країнам, критичність цієї проблем прямо залежить від питомої ваги доданої вартості, створюваної в «тіні».

Глобальні дослідження ступеня негативного впливу тіньової економіки на макрофінансову стабільність свідчать, що її величина значно варіює відносно часу та місця виміру, а вплив на індикатори фінансової безпеки є нелінійним. Використовуючи підхід «множина індикаторів – множина наслідків» (MIMIC) на вибірці зі 157 країн за 1991 – 2017 рр., Л. Медіна та Ф. Шнайдер з'ясували, що конкретний рівень порогових ефектів (або «точок перелому») більшою мірою залежить від національної специфіки та методики оцінювання ступеня тінізації економіки, аніж від об'єктивних макроекономічних чинників [2, с. 19]. Утім, окремі автори припускають, що певний «природний» рівень тіньової економіки може відповідати показнику для країни-бенчмарку (наприклад, Швейцарії) [12, с. 24], або знаходитися на евристично визначеному рівні (10 % – 15 %) [3, с. 27]. Згідно із затвердженою Указом Президента України «Стратегією економічної безпеки України на період до 2025 року» критичною межею тінізації економіки визначений рівень 25 % ВВП [9].

У контексті забезпечення фінансової безпеки держави тіньову економіку доцільно розглядати як девіантний інститут, породжений прихованими соціоекономічними процесами в умовах недостатнього задоволення фінансових потреб суспільства та відсутності належних альтернатив, що могли б задовольняти порушені потреби в інший нормальний спосіб. Серед таких потреб: для населення – фактичне працевлаштування, підвищення рівня реальних доходів, пом'якшення соціальної нерівності; для підприємств – мінімізація операційних витрат, послаблення ринкових бар'єрів, отримання конкурентних переваг. Хоча аргументи стосовно позитивного (стабілізуючого) впливу тіньової економіки ґрунтуються на цілком логічних підставах [6, с. 66], складно не погодитися з тезою С. Свірко та І. Супрунової про те, що це явище є визначальним видом загрози не лише для фінансової, але й для інших аспектів національної безпеки [8]. Це пояснюється, зокрема, тим, що девіантні фінансові інститути дійсно здатні задовольняти приватні фінансові потреби, проте виключно в протиправний та антисоціальний спосіб, шляхом порушення національних фінансових інтересів, а відтак – породжуючи інституціональну вразливість та призводячи до втрати фінансової безпеки держави.

Варто погодитися з тезою про те, що вихід у «тінь», як відповідь бізнесу на надмірний податковий тягар, формує порочне коло: чим більшою є частка тіньової

економіки в країні, тим тяжчим стає оподаткування для підприємств, які продовжують зберігати фінансову транспарентність [5, с. 95]. Відтак досліджуване явище формує передумови для становлення та розвитку ряду інших інституціональних загроз, основними з яких є:

- корупція: тіньова економіка виступає платформою корупційної діяльності, спричиняє деградацію податкової, митної та бюджетної системи, підриває основи ефективності публічного управління;

- легалізація злочинних доходів: тіньова економіка формує інфраструктуру для відмивання грошей, що дозволяє приховати їх дійсне походження та інвестувати в легальні активи;

- фінансування тероризму: тіньова економіка забезпечує приховані від правоохоронних органів маршрути руху грошових потоків на користь терористичних груп та інших злочинних організацій;

- офшоризація капіталу: готівкова основа функціонування тіньової економіки дозволяє реалізовувати транскордонні переміщення капіталів у юрисдикції, розташовані поза межами дії загального податкового режиму, позбавляючи національну економіку достатнього обсягу фінансових ресурсів;

- фінансове шахрайство: кримінальний сегмент тіньової економіки (наркоторгівля, проституція, торгівля людьми, незаконний обіг зброї тощо) каталізує криміналізацію суспільства, поширюючи злочинні практики на фінансову сферу, в тому числі у кіберпросторі.

Особливо тяжкі негативні наслідки для фінансової та національної безпеки загалом тіньова економіка здатна провокувати в періоди екзистенційних потрясінь, зокрема під час війни. Є. Стрельцов зазначає, що це явище не лише порушує функціонування механізмів економіки (які й без того обтяжені деструктивним впливом бойових дій), а й провокує скоєння воєнно-економічних правопорушень, загрожуючи як публічним фінансам, так і національній безпеці та обороні країни [10, с. 130-132].

Найбільш складним і контраверсійним етапом у подоланні деструктивного впливу тіньової економіки на фінансову безпеку держави є оцінювання її рівня, що пояснюється самою природою цього явища – прагненням уникнути будь-якого офіційного документування та фіксації. Хоча уповноважені органи та наукова спільнота розробили значний масив різнопланових методик, жодну з них не можна вважати беззаперечною або універсальною. В намаганні обійти це методологічне обмеження та отримати якомога точніші та достовірніші результати рекомендовано використання комплексного підходу з подальшим узгодженням отриманих значень [4, с. 342].

Увесь наявний масив методів оцінювання рівня тінізації економіки доцільно поділяти на прямі та непрямі підходи (або, в термінології окремих дослідників, мікро- та макроекономічні [7, с. 19]), різниця між якими полягає в спрямуванні аналітичних заходів: безпосередньо на укриту частину економічного життя або на

виявлення розбіжностей між нормативним і фактичним станом вибраних показників офіційної статистики. Перелік найбільш поширених підходів до вимірювання обсягів тіньової економіки представлено на рис. 1.

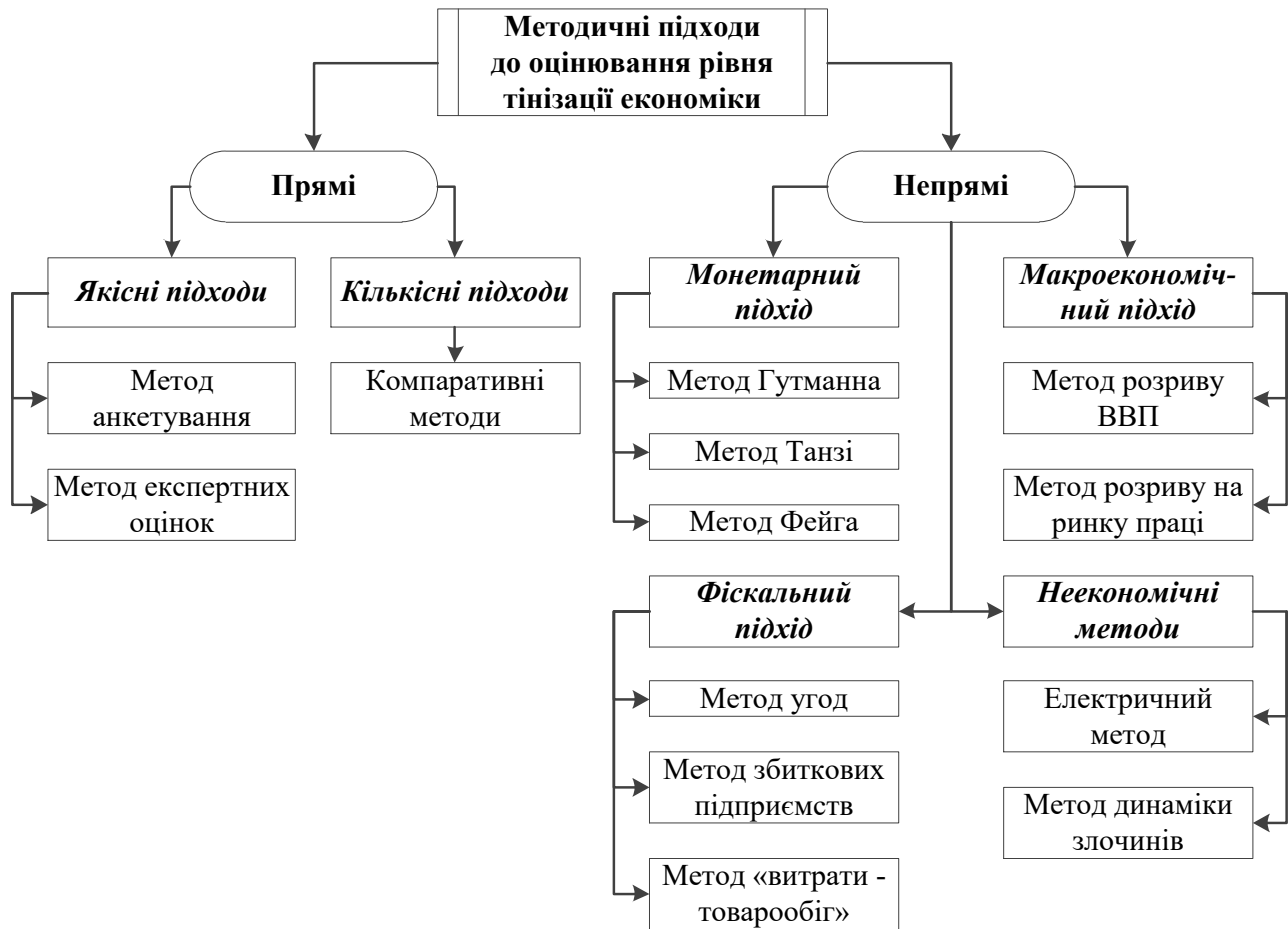


Рис. 1. Класифікація підходів і методів оцінювання рівня тінізації економіки

Джерело: складено автором за даними [1; 7; 11].

З представлених на рис. 1 підходів найбільш уживаним у сучасному науковому та експертному середовищі є монетарний підхід, що пояснюється, по-перше, високим ступенем утилітарності (простота розрахунків, доступність даних, міждержавна порівнюваність результатів), а по-друге, виразним фінансовим характером причин, проявів і наслідків тінізації економіки. Методологічним недоліком методів цього підходу є базове припущення про постійну швидкість обороту грошей як у легальному, так і в тіньовому секторах, що на практиці майже неможливо виміряти та верифікувати.

Офіційні методики оцінювання ступеня тінізації економіки доволі часто також ґрунтуються на фіскальному підході, зокрема на методі збиткових

підприємств і методі «витрати домогосподарств – роздрібний товарообіг», обидва яких засновані на пошуку розбіжностей між очікуваними та реальними податковими надходженнями (від сплати податку на прибуток підприємств або податку на додану вартість від кінцевого споживача). Вадою фіскального підходу є чутливість до повноти та достовірності офіційної статистики.

Серед неекономічних методів ідентифікації тіньової економіки найбільш популярними є електричний (званий також методом Кауфмана або методом енергоживлення домогосподарств за Лацко), що виходить з припущення про кореляційний зв'язок між рівнем споживання електроенергії та офіційним ВВП, а також метод динаміки злочинів, який ґрунтується на певній пропорції між кількістю злочинів і швидкістю обороту грошей [1, с. 134].

В Україні, згідно з оновленою Методикою, з метою визначення обсягу тіньової економіки розраховується інтегральний показник шляхом агрегування результатів, отриманих за кількома методами (монетарним, методом збитковості підприємств, електричним та методом «витрати населення – роздрібний товарооборот»). При цьому перевага надається тому способу оцінювання, який демонструє найвищу послідовність результатів протягом останніх п'яти років, а коефіцієнти варіації перебувають у зворотній залежності до вагових коефіцієнтів [7, с. 22]. Оцінка рівня тіньової економіки в Україні покладається на Міністерство економіки, проте з 2022 р. результати таких розрахунків не публікуються (зокрема й через те, що частина статистичних даних, передбачених відповідною методикою, не оновлюються в цілях забезпечення конфіденційності в умовах повномасштабного вторгнення).

Актуальність та нагальність детінізації економіки обумовлюється не лише потребою підвищення чинного рівня фінансової безпеки держави, а й важливістю забезпечення стійкості національного господарства в цілому до екзогенних та ендегенних шоків, зокрема неекономічної природи (пандемії, війни, природні та техногенні катастрофи тощо). Поширення та вкорінення тіньового фінансового простору, паралельного офіційному, створює сприятливі умови для дисемінації корупції, нелегальних каналів грошових потоків, злочинної економіки, офшоризації капіталів, ефективно формуючи прогалини в системі захисту публічних фінансів і пригнічуючи трансмісійний потенціал традиційних інструментів макрофінансового регулювання. Відтак у контексті управління фінансовою безпекою держави тіньова економіка наразі є домінуючою загрозою та першопричиною інших інституціональних девіацій.

Ураховуючи зазначене, в фокусі зусиль уповноважених органів мають перебувати завдання з розбудови інклюзивних фінансових інститутів, які б створювали численні можливості для широкого переліку категорій суб'єктів економіки реалізувати власний економічний потенціал у відкритий, легальний та суспільно сприятливий спосіб. Ігнорування таких превентивних заходів фактично зводить нанівець зусилля фіскальних, монетарних і правоохоронних органів з

протидії існуючим тіньовим структурам, адже в умовах дисфункції основних фінансових інститутів та ігнорування фінансових інтересів найбільш вразливих категорій населення викорінення «тіні» в одному секторі економіки буде супроводжуватися її появою в іншому.

Отже, протидія тіньовій економіці має набути системного та стратегічно орієнтованого характеру та бути спрямованою на формування стійкого інституційного середовища, що виключатиме економічну доцільність «тіні».

Література:

1. Bak, N., Kalyta, T., Tarashchenko, V., Riznyk, D., & Artemchuk, M. (2024). The Impact of the Shadow Economy on the Reduction of Tax Revenues to the State Budget. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 2 (55). P. 130-143.
2. Medina, L., & Schneider, F. (2019). Shedding Light on the Shadow Economy: A Global Database and the Interaction with the Official One. *CESifo Working Paper*. No. 7981. 52 p.
3. Onyshchenko, S., Hlushko, A., Kivshyk, O., & Sokolov, A. (2021). Shadow economy as a threat to economic security of the state. *Economics of Development*. Vol. 20. No. 4. P. 24-30.
4. Акименко О. Ю., Андарак В. С., Рогова І. С. Вплив тіньової економіки на оптимізацію податкової системи та конкурентоспроможність підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2 (29). С. 335-358.
5. Давиденко Н. М., Жовніренко О. В., Олефір І. О. Вплив тіньової економіки на податкову систему країни. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 13. С. 94-98.
6. Перерва П. Г., Ткачов М. М., Романчик Т. В., Гришко Н. Є. Двоїстий характер впливу тіньової економіки на рівень економічної безпеки. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 63-69.
7. Поплюйко Я. В., Мельник М. О. Оцінка рівня тіньової економіки України в період воєнного стану та визначення ключових факторів впливу. *Статистика України*. 2025. № 2. С. 17-29.
8. Свірко С. В., Супрунова І. В. Тіньова економіка як загроза бюджетній безпеці: напрями дії державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1735>.
9. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року: Затверджено Указом Президента України від 11.08.2021 р. № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#n2>.
10. Стрельцов Є. Л. Тіньова економіка, корупційні прояви та воєнно-економічні кримінальні правопорушення. Актуальні проблеми протидії корупції в Україні в умовах воєнного стану: матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції (м. Рівне, 14 березня 2023 року). Львів – Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 129-133.

11. Шепель Т. В., Костов'ят Г. І. Тіньова економіка як загроза економічній безпеці України: методи вимірювання та оцінка масштабів. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6 (88). С. 22-30.

12. Янишин Я. С., Дудяк Р. П., Вовк О.-В. М. Тіньова економіка в Україні та її детермінанти. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 25. № 101. С. 22-30.

Хімчик А. О.,
здобувачка вищої освіти, бакалавр
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів
Науковий керівник:
Наконечна Н. В.,
к.еон.н., доцент,
доцент кафедри безпеки
інформаційних технологій
Національного університету
«Львівська політехніка», м. Львів

ВИНИКНЕННЯ КІБЕРЗЛОЧИННОСТІ ТА СПОСОБИ ПРОТИДІЇ

У сучасному світі цифрові технології стали основою економічного, політичного та соціального розвитку. Однак стрімкий прогрес призвів і до появи нових загроз – кіберзлочинності. Вона охоплює широкий спектр дій: несанкціонований доступ до інформаційних систем, поширення шкідливого програмного забезпечення, фінансові шахрайства, крадіжки персональних даних, кібершпигунство тощо.

Перші прояви кіберзлочинності виникли у 1960-1970 рр. у США – саме тоді з'явився термін «комп'ютерна злочинність». У 1980-х роках поширилися віруси, а з 1990-х — інтернет-шахрайство. XXI століття ознаменувалося зростанням масштабів кібератак: віруси Slammer, Stuxnet, WannaCry, атаки на Yahoo!, Sony Pictures, Colonial Pipeline та масові ураження систем в Україні вірусом NotPetya показали вразливість навіть найпотужніших корпорацій і державних структур.

Причинами розвитку кіберзлочинності є глобальна цифровізація, доступність програмних інструментів для злову, низький рівень кіберграмотності користувачів і недостатній правовий захист у кіберпросторі. Серед найпоширеніших видів кіберзлочинів — фішинг, DDoS-атаки, соціальна

інженерія, SQL-ін'єкції, крадіжка персональних даних і програм-вимагачів (ransomware) [1].

Протидія кіберзлочинності потребує комплексного підходу. Основними напрямками є вдосконалення законодавства, міжнародна співпраця, створення національних центрів кіберзахисту, а також використання сучасних технічних засобів — антивірусів, систем шифрування, багатофакторної автентифікації [2]. Не менш важливим є підвищення цифрової грамотності населення через освітні програми, інформаційні кампанії та розвиток культури безпечного користування інтернетом.

Від початку 2025 року CERT-UA (Національна команда реагування на кіберінциденти, кібератаки, кіберзагрози) фіксує в середньому близько 15 кіберінцидентів на день та відслідковує понад 150 кластерів кіберзагроз. Основним джерелом кібератак залишається російська федерація. Окрім цього, спостерігається активність з Білорусі, Китаю, КНДР та, на жаль, з боку груп, що діють з тимчасово окупованих територій України. Основні типи хакерської кіберактивності містять: шпигунство; саботаж; фінансово вмотивовані злочини; специфічні атаки, наприклад, на нотаріусів [3].

Штучний інтелект у 2025 році став не лише засобом захисту, а й інструментом зловмисників. ШІ дозволяє проводити автоматизовані атаки з виявленням вразливостей у реальному часі, обходити стандартні системи та стандарти кібербезпеки захисту та навіть адаптуватися до змін у мережевому середовищі. Такі атаки стають точнішими, складнішими та менш передбачуваними [4].

Очевидно, що проблема протидії кіберзлочинності постійно загострюється, а на пошуки дієвих методів боротьби із нею виділяються значні ресурси. Однак, варто визнати, що досягнути бажаних результатів досі не вдалося, оскільки поява нових видів кіберзлочинів засвідчує інтенсифікацію розвитку даного явища, а не ефективність боротьби з нею. Основні способи протидії кіберзлочинності зосереджені першочергово на посиленні відповідальності за вчинення кіберзлочинів та на налагодження міжвідомчої й міжнародної взаємодії у сфері боротьби із економічною злочинністю. Проте, їх обмеженість засвідчує потребу у встановленні єдиних правил поведінки в кіберпросторі та посиленні правового регулювання відносин у віртуальному середовищі, що в сукупності дозволить підвищити ефективність боротьби з кіберзлочинністю [5, с. 17].

Таким чином, лише поєднання правових, технічних та освітніх заходів дозволить ефективно боротися з кіберзлочинністю, зберігаючи цифрову безпеку держави, бізнесу та громадян.

Література:

5. Dumchikov M., Bondarenko O., Peculiarities of criminal legal protection of cyberspace and combating cybercrimes : monograph. Germany : AP Lambert Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2023. 73 p.
6. CYBER DIGEST. Огляд подій у сфері кібербезпеки, квітень 2024 р URL: https://ufss.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/Cyberdigest_Apr_2024_UA.pdf
7. Огляд кіберзагроз та стратегій захисту в 2025 році: досвід CERT-UA. URL: <https://cip.gov.ua/ua/faqs/cyber-threat-overview-and-defense-strategies-in-2025-cert-ua-s-experience>
8. Кіберзагрози у 2025 році: як бізнесу захиститися від атак. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/kiberzagrozi-u-2025-roci-yak-biznesu-zahistitsya-vid-atak>
9. Наконечна Н. В. Ризики та інструменти захисту кібербезпеки підприємств: навчальний посібник. Львів: Растр-7, 2025. 236 с.

Червак Т. І.

аспірант

Мариупольського державного університету,

м. Київ

МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність стабільно утримувати позиції на ринку, пропонувати продукцію або послуги з переконливою цінністю для покупця, отримувати достатній обсяг доходу для розвитку і зберігати життєздатність у ситуації зростаючого тиску з боку інших учасників галузі. Відтак, одним з ключових факторів, які визначають цю конкурентоспроможність, є інвестиційна привабливість підприємства. Під інвестиційною привабливістю доцільно розуміти сукупність фінансових, організаційних, управлінських і репутаційних характеристик, які формують готовність зовнішніх інвесторів, кредитних установ та партнерів вкладати ресурси у розвиток підприємства на прийнятних для бізнесу умовах. По суті ця тема є вкрай важливою, тому що доступ до інвестиційних ресурсів визначає можливість оновлення основних фондів, впровадження інновацій, зниження собівартості, розширення присутності на ринку та підвищення якості управління.

Слід зазначити, що саме інвестиційно-привабливе підприємство демонструє ринку, що воно є надійним об'єктом вкладень, тобто здатне генерувати прогнозовані грошові потоки, контролювати витрати, обслуговувати боргові

зобов'язання і використовувати залучений капітал ефективно [1-3]. Так, це безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. (табл.1).

Таблиця 1

Вплив інвестиційно-привабливої активізації підприємства на його рівень конкурентоспроможності

Сфера впливу	Механізм впливу інвестиційно привабливої активізації	Результат для конкурентоспроможності
Технологічний розвиток і модернізація виробництва	Залучення інвестицій дає підприємству ресурси для оновлення основних фондів, впровадження цифрових рішень управління, автоматизації операцій і використання технологій на базі штучного інтелекту для планування запасів, логістики та контролю витрат	Зменшення собівартості продукції або послуги, підвищення стабільності якості, прискорення обробки замовлень, формування переваги у швидкості реакції на потреби клієнта, що підсилює позиції на ринку порівняно з менш технологічними конкурентами
Довіра інвесторів, партнерів і постачальників	Підприємство з високою інвестиційною привабливістю демонструє фінансову прозорість, прогнозованість грошових потоків та якість управлінських рішень, що підвищує готовність зовнішніх стейкхолдерів вкладати кошти, надавати товарний кредит, фіксувати вигідні умови постачання	Зменшення ризику перебоїв із ресурсами, доступ до кращих контрактних умов, підвищення надійності виконання замовлень для клієнтів, формування репутації стабільного партнера, що напряду підвищує рівень конкурентоспроможності у галузі
Ринкова позиція і здатність масштабуватися	Додаткові інвестиційні ресурси дають змогу розширювати асортимент, укріплювати присутність на ключових сегментах ринку, входити на нові територіальні ринки, розвивати канали збуту	Підприємство посилює ринкову видимість і впливає на структуру попиту, може диктувати частину умов взаємодії з клієнтом, витісняючи слабших конкурентів, що напряду піднімає рівень конкурентоспроможності як у короткій, так і в довшій перспективі

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства через забезпечення інвестиційної привабливості не є побічним аспектом управління, а перетворюється на базовий стратегічний напрям. Інвестиційно привабливе підприємство легше залучає фінансові ресурси для оновлення основних фондів, упорядковує управлінські процеси, підвищує ефективність використання капіталу і за рахунок цього формує той рівень гнучкості, який дозволяє витримувати цінову конкуренцію, швидко входити на нові ринки та утримувати клієнта за рахунок вищої якості й стабільності. Тому робота над інвестиційною привабливістю не повинна розглядатися лише як підготовка до пошуку інвестора. Вона є постійною внутрішньою дисципліною, що включає фінансову прозорість, якість корпоративного управління, стратегічну передбачуваність і технологічну модернізацію. Підприємство, яке системно працює над власною інвестиційною привабливістю, фактично одночасно працює над своїм конкурентним потенціалом.

Література:

1. Алтухов П.Л. Процесний підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вісник економічної науки України. 2005. No 2. С. 3–5.
2. Вівчарин Н. Вибір і оцінка факторів, які впливають на конкурентоспроможність торгово-посередницьких підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2005. No 2 (6). С. 59–66.
3. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки університету КРОК*, 2022. No 3 (67). С. 62-68

Чумаченко О. Г.

*к. екон.н.,
доцент кафедри економіки та фінансів
ВНЗ «Університет економіки та
права «КРОК», м. Київ*

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах макроекономічної нестабільності та інформаційної турбулентності ефективність управління фінансовими ресурсами є ключовим

фактором для забезпечення стабільності підприємства та його здатності адаптуватися до змінюваного економічного середовища. Оцінка цієї ефективності дозволяє визначити, наскільки раціонально і доцільно використовуються фінансові ресурси для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Методи управління фінансовими ресурсами допомагають досягти оптимального використання доступних ресурсів, забезпечити ефективне їх розподілення та контролювати фінансові потоки. Для цього використовуються різноманітні методи, кожен з яких має свої особливості та призначення. Вибір і застосування цих методів залежить від стратегічних цілей підприємства, його фінансового стану та умов зовнішнього середовища. Зупинимося на деяких.

Одним із важливих методів є метод фінансової стабільності, який оцінює здатність підприємства забезпечувати стабільність фінансових потоків та ефективно використовувати свої ресурси в довгостроковій перспективі. Для цього використовуються коефіцієнти фінансової незалежності та фінансового левериджу, які показують, наскільки підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування і наскільки його власні ресурси здатні забезпечити стабільність діяльності [1, с. 107].

Метод бюджетування та прогнозування також є важливим інструментом для оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами. За допомогою складання фінансових планів та прогнозів підприємство може оцінити, як ефективно будуть розподілені фінансові ресурси в майбутньому, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії та підвищувати рівень досягнення фінансових цілей. Бюджетування включає визначення джерел фінансування, витрат, а також прогнозування надходжень та витрат на основі аналізу поточної діяльності та майбутніх можливостей підприємства [2, с. 138].

Оцінка коштів та їх витрат є ще одним важливим методом. Важливо здійснити детальний аналіз витрат на виробництво, маркетинг, логістику та інші сфери діяльності, а також оцінити, як ці витрати впливають на ефективність використання фінансових ресурсів. Застосування таких показників, як витрати на одиницю продукції чи послуги, дозволяє порівняти витрати з отриманими доходами та визначити ефективність ресурсного забезпечення.

Метод коефіцієнтів ефективності використовує різноманітні фінансові коефіцієнти, які дають змогу оцінити як загальний рівень ефективності фінансового управління, так і ефективність використання окремих джерел фінансування. Зокрема, коефіцієнти обіговості активів і власного капіталу дозволяють зрозуміти, наскільки швидко підприємство використовує свої ресурси для отримання доходу [2, с. 134].

Одним із найбільш важливих методів є планування фінансових ресурсів, яке охоплює складання фінансових планів, бюджетів та прогнозів, що дозволяє організувати раціональний розподіл ресурсів і забезпечити стабільність підприємства. Аналіз фінансових ресурсів дозволяє оцінити фінансовий стан

підприємства, виявити можливі проблеми та знайти шляхи для їх усунення. Контроль фінансових ресурсів забезпечує виконання фінансових планів, виявлення відхилень від них і їх корекцію для підвищення ефективності управління.

Фінансова стратегія, яка включає розробку довгострокового плану, дає можливість підприємству забезпечити максимізацію прибутковості і зменшення фінансових ризиків. Одним із важливих аспектів є оптимізація структури капіталу, що включає пошук оптимального співвідношення власних та позикових коштів для зниження витрат на обслуговування боргу. Управління грошовими потоками дозволяє підтримувати ліквідність підприємства і забезпечує його безперервне фінансування.

Диверсифікація фінансування через різні джерела, такі як акціонерний капітал, кредити та облігації, дає змогу знизити залежність від одного джерела та підвищити фінансову стійкість підприємства. Управління фінансовими ризиками включає оцінку та мінімізацію ризиків, таких як валютний чи процентний, що можуть мати негативний вплив на фінансову ситуацію підприємства. Постійний фінансовий моніторинг дозволяє своєчасно реагувати на зміни у фінансових показниках і коригувати стратегії для збереження стабільності підприємства. Нарешті, інвестиційне планування спрямоване на вибір найбільш вигідних інвестиційних проєктів, що забезпечує розвиток і зростання підприємства.

Методи управління фінансовими ресурсами є важливими інструментами для досягнення фінансової стабільності і успіху підприємства. Застосування цих методів дозволяє оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати фінансові ризики та забезпечити ефективне планування і контроль фінансових потоків. Системний підхід до управління фінансами на основі цих методів сприяє покращенню фінансових показників підприємства, його здатності адаптуватися до змінюваних умов та досягати довгострокових стратегічних цілей. Ефективне управління фінансовими ресурсами передбачає застосування комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію їх використання та забезпечення фінансової стійкості підприємства. До таких заходів можна віднести [3, с. 89]: оптимізацію структури капіталу; раціональне використання внутрішніх ресурсів; диверсифікацію джерел фінансування; систематичний аналіз та контроль.

Аналіз фінансових ресурсів дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління. Контроль фінансових ресурсів включає перевірку правильності використання коштів та досягнення поставлених фінансових цілей. Розробка фінансової стратегії дозволяє підприємству забезпечити стабільність фінансових потоків, оптимізувати структуру капіталу та мінімізувати фінансові ризики. Вибір стратегії залежить від цілей підприємства, його фінансових можливостей та ринкових умов [4, с. 45]. Оптимізація фінансових ресурсів включає використання сучасних фінансових інструментів, таких як

лізинг, факторинг, інвестиційні фонди, що дозволяє залучати додаткові кошти для розвитку підприємства. Управління фінансовими ресурсами повинно передбачати заходи щодо мінімізації ризиків, пов'язаних із залученням позикових коштів, інвестиційними операціями, а також змінами в економічному середовищі.

Отже, для оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах господарювання використовуються різні методи, кожен з яких дозволяє отримати унікальну інформацію про фінансову діяльність підприємства. Вони допомагають з'ясувати сильні та слабкі сторони, що є основою для подальшого вдосконалення фінансової стратегії підприємства, підвищення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Література:

1.Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 4(29). С. 106–115. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/866>.

2.Бердар М. Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства на основі логістичного підходу. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 5 (83). С. 133—138. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28329>.

3.Пилип'як О. В. , Майор О. В., Попович Ю. Г. Теоретичні аспекти формування і використання фінансових ресурсів на підприємстві в сучасних умовах. *Економіка і управління*. 2022. № 1. С. 88-95. DOI: 10.36919/2312-7812.1.2022.88.

4. Румик І. І. Фінансове забезпечення підприємств: можливості використання когнітивного моделювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 44-52 DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52>.

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ

В сучасних умовах цифрові технології та кібербезпека є важливими чинниками, що справляють визначний вплив на можливість забезпечення економічної стійкості та розвиток національної економіки. Масштабні кібератаки на державні органи, підприємства критичної інфраструктури, та бізнес-структури демонструють, що цифровий простір став одним із головних полів ведення війни [2, С. 57–59]. Паралельно із цим відбувається активна цифровізація управлінських процесів, електронного документообігу, логістики, фінансових сервісів, що дозволяє підтримувати безперервність функціонування економіки навіть в умовах фізичних руйнувань [1, С. 142–144].

Особливої ваги набуває впровадження інноваційних інформаційних технологій у сфері економічної безпеки, адже вони сприяють оперативному аналізу даних, моніторингу ризиків та прийняттю стратегічно важливих рішень [4, С. 87–89]. У цих умовах OSINT-дослідження та механізми кіберзахисту стають невід’ємними складовими захисту національних інтересів, оскільки дозволяють ефективно використовувати відкриті дані та протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам [3, С. 41–42; 8, С. 50–53].

Таким чином, актуальність дослідження цифрових технологій, OSINT-інструментів та кібербезпеки полягає в їх визначальній ролі у забезпеченні стійкості економіки України, підтриманні довіри до державних інституцій і бізнесу, а також створенні передумов для повоєнної відбудови та інтеграції до європейського цифрового простору [5, С. 12–14; 9, С. 33–35].

У період воєнного стану цифрові технології стають визначальним чинником збереження функціональності економічних процесів. Використання хмарних сервісів, CRM- та ERP-систем дозволяє підприємствам забезпечувати безперервність бізнес-операцій, оперативне управління ресурсами та дистанційну взаємодію між підрозділами [1, С. 203–205]. Такі інструменти суттєво підвищують ефективність управлінських рішень навіть в умовах обмеженого доступу до фізичної інфраструктури.

Особливого значення набуває розвиток електронного документообігу та цифрових фінансових сервісів. Їх впровадження сприяє прискоренню обміну інформацією між бізнесом і державними інституціями, зменшенню адміністративних бар’єрів та підвищенню прозорості економічної діяльності [6, С. 22–23]. В умовах воєнних викликів це забезпечує стійкість господарських процесів та підтримку довіри до економічних інститутів.

Крім того, цифрові технології є основою для розвитку аналітики великих даних, що дозволяє відслідковувати тенденції ринку, прогнозувати ризики та своєчасно адаптувати бізнес-моделі. Це особливо актуально для України, яка у воєнний час стикається з високим рівнем невизначеності та швидкою зміною економічних умов [4, С. 112–114].

Таким чином, цифрові інструменти виступають не лише засобом підвищення ефективності управління, а й стратегічним чинником забезпечення економічної стійкості держави в умовах воєнних загроз [5, С. 17–19].

Відкриті джерела інформації (OSINT) набули особливої ваги у воєнний період, оскільки забезпечують доступ до актуальних даних про економічні процеси, переміщення ресурсів та можливі загрози для національної безпеки [3, С. 45–46]. У сфері економіки OSINT використовується для моніторингу фінансових потоків, аналізу діяльності підприємств, перевірки партнерів та оцінки ризиків інвестицій. Це дозволяє підвищити рівень прозорості та запобігти шахрайським чи корупційним діям у бізнес-середовищі.

Особливого значення OSINT набуває в умовах воєнного стану, коли офіційні канали інформації часто обмежені або піддаються дезінформації. Використання інструментів відкритих даних дає змогу оперативно виявляти потенційні економічні загрози, відстежувати зміни у глобальних ланцюгах постачання та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [8, С. 50–53].

Крім того, OSINT-технології сприяють міжнародній співпраці, оскільки дані з відкритих джерел можуть бути використані для гармонізації економічних стратегій з партнерами та донорами України [4, С. 137–139]. Це створює додаткові передумови для інтеграції української економіки у світовий простір та забезпечує підвищення рівня довіри з боку міжнародної спільноти.

Таким чином, OSINT-дослідження у воєнний період є дієвим інструментом не лише у сфері безпеки, а й у забезпеченні економічної стійкості та прозорості, що особливо важливо для України в умовах сучасних викликів [9, С. 33–35].

У сучасних умовах війни кібербезпека стала одним із ключових елементів економічної безпеки України. Масовані кібератаки спрямовані не лише на державні інституції, але й на підприємства критичної інфраструктури та фінансовий сектор, що створює значні ризики для стабільності економіки [2, С. 121–123]. Порушення роботи інформаційних систем може призвести до зупинки виробничих процесів, зриву логістичних ланцюгів та втрати довіри інвесторів.

Забезпечення кіберзахисту включає комплекс заходів: розвиток національних систем моніторингу, впровадження міжнародних стандартів безпеки, підвищення цифрової грамотності співробітників та використання новітніх технологій виявлення загроз [7, С. 44–46]. Досвід провідних країн свідчить, що саме системний підхід до кіберзахисту дозволяє зменшити економічні збитки та забезпечити стійкість національних фінансових ринків [8, С. 51–53].

Важливим напрямом є співпраця держави та бізнесу у сфері кібербезпеки. Зокрема, обмін інформацією про кібератаки та використання єдиних стандартів безпеки сприяють створенню більш стійкого цифрового середовища [5, С. 25–27]. Це дозволяє не лише зменшити економічні ризики, але й підвищити конкурентоспроможність українських компаній на міжнародному ринку.

Отже, кібербезпека сьогодні є не лише технічним інструментом захисту інформаційних систем, а й важливим фактором економічної стійкості та стратегічним елементом розвитку України у воєнний та післявоєнний період [9, С. 34–35].

Війна суттєво прискорила процес цифровізації економіки України. В умовах руйнування фізичної інфраструктури саме інформаційні технології забезпечили можливість дистанційної роботи, електронного урядування, безперервності фінансових операцій та збереження управлінських процесів [1, С. 284–286]. Така трансформація створила підґрунтя для формування нової цифрової економіки, здатної адаптуватися до кризових викликів.

У післявоєнний період інформаційні технології стануть стратегічним чинником відбудови держави. По-перше, очікується розширення використання хмарних сервісів та великих даних для управління інвестиційними проєктами, контролю будівництва та моніторингу ефективності використання ресурсів [4, Р. 142–144]. По-друге, цифрові платформи сприятимуть прозорості процесів відновлення та залученню міжнародних партнерів, що підвищить рівень довіри до України з боку донорів і інвесторів [5, С. 31–32].

Важливим напрямом стане розвиток кіберзахисту, оскільки цифрова інфраструктура країни залишатиметься потенційною мішенню для атак навіть після завершення воєнних дій. Використання міжнародних стандартів та інтеграція з європейською системою кібербезпеки є необхідною умовою економічної безпеки [7, С. 52–54].

Таким чином, перспективи розвитку інформаційних технологій в Україні пов'язані не лише з їх технічним удосконаленням, а й із формуванням нової моделі економічного розвитку, де цифровізація виступатиме ключовим драйвером зростання, конкурентоспроможності та інтеграції у європейський цифровий простір [9, С. 34–35].

Аналіз ролі цифрових технологій, OSINT-досліджень та кібербезпеки свідчить, що в умовах воєнного стану вони перетворюються на стратегічні чинники забезпечення економічної безпеки та розвитку України. Цифрові інструменти дозволяють підтримувати безперервність бізнес-процесів і державного управління, сприяють ефективному використанню ресурсів та прозорості економічної діяльності [1, С. 203–205].

OSINT-технології стали важливим засобом збору та аналізу інформації для прийняття обґрунтованих рішень у сфері економіки та безпеки, а також для інтеграції у міжнародні економічні відносини [3, С. 45–46; 8, С. 50–53].

Кібербезпека, у свою чергу, є фундаментальною умовою захисту критичної інфраструктури, фінансового сектору та інформаційних систем від зовнішніх і внутрішніх загроз [2, С. 121–123; 7, С. 44–46].

У післявоєнний період цифрові технології залишатимуться ключовим драйвером економічного зростання та відбудови країни. Вони створюють нові можливості для залучення інвестицій, формування прозорих бізнес-процесів та інтеграції до європейського цифрового простору [5, С. 31–32; 9, С. 34–35].

Отже, цифровізація, OSINT та кіберзахист не лише підсилюють стійкість національної економіки в умовах війни, але й формують стратегічні перспективи розвитку України у довгостроковому вимірі.

Література:

1. Буряк П. Ю., Олійник В. В. Цифрова трансформація економіки України: виклики воєнного часу : монографія. Київ : КНЕУ, 2023. 368 с.
2. Сухоруков А. І., Гайдук В. О. Кібербезпека та інформаційна стійкість у національній економіці : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 295 с.
3. OSINT у сфері національної безпеки України : аналіт. доповідь / за ред. О. Данильченка. Київ : НІСД, 2023. 97 с.
4. Digital Economy Report 2023. Cross-border Data Flows and Development: For Whom the Data Flow. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). New York – Geneva, 2023. 256 p.
5. World Economic Forum. Global Cybersecurity Outlook 2024. Geneva : WEF, 2024. 68 p.
6. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Ukraine's Digital Transformation Strategy 2020–2025. Київ : Мінцифра, 2022. 54 p.
7. National Institute of Standards and Technology (NIST). Cybersecurity Framework 2.0. Washington : NIST, 2023. 116 p.
8. Kovalchuk O., Petrenko L. Open Source Intelligence (OSINT) as a Tool for Ensuring Economic Security. Journal of Economic Security. 2023. Vol. 5(2). P. 45–57.
9. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Threat Landscape 2023. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 114 p.

Юнак Б. С.,
курсант II курсу ННІ № 4
Харківського національного університету
внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський
Клімушин П. С.,
к.тех.н., доцент,
доцент кафедри протидії кіберзлочинності,
Харківський національний університет
внутрішніх справ, м. Харків

ЗАГРОЗИ КІБЕРБЕЗПЕКИ ДЛЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ОЦІНКА ВРАЗЛИВОСТЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО СЕКТОРУ

У сучасних умовах воєнного стану в Україні питання кібербезпеки набуло стратегічного значення, оскільки кібератаки на критичну інфраструктуру дедалі частіше використовуються як інструмент гібридної війни. Особливо вразливими є енергетичний і фінансовий сектори, які становлять основу економічної стабільності держави. Зловмисники використовують різноманітні форми атак, серед яких найбільш поширеними залишаються АРТ-атаки, програми-вимагачі (ransomware) та DDoS-атаки. АРТ-атаки (advanced persistent threats) характеризуються тривалим прихованим проникненням до системи з метою шпигунства або саботажу, що часто має державну підтримку. У 2024 році такі атаки були спрямовані проти енергетичних компаній України, де вони використовували вразливості промислових SCADA-систем. Натомість ransomware блокує доступ до даних або систем управління, вимагаючи викуп, що може призвести до зупинки виробництва, а DDoS-атаки перевантажують мережеві ресурси, викликаючи перебої в роботі сервісів. Такі інциденти демонструють необхідність створення комплексної системи кіберзахисту, здатної протидіяти багатовекторним загрозам у реальному часі [1].

Фінансовий сектор України також опинився під безпрецедентним кібертиском, адже він є не лише економічним, а й політичним інструментом впливу у війні. Тут спостерігається значне зростання АРТ-атак, що спрямовані на викрадення даних клієнтів, підробку транзакцій і компрометацію облікових записів. Найчастіше використовуються методи соціальної інженерії, фішинг і зловмисне програмне забезпечення, що імітує легітимні фінансові додатки. За даними міжнародних досліджень, кількість фішингових кампаній проти українських банків у 2024 році зросла майже на 70%. Окрім цього, ransomware-загрози дедалі частіше орієнтуються на постачальників ІТ-послуг, що створює ризик масового зараження через ланцюг постачання. DDoS-атаки, хоч і менш руйнівні технічно, часто використовуються як відволікаючий маневр перед більш

серйозними інцидентами, паралізуючи платіжні системи та онлайн-банкінг. Усе це свідчить про необхідність посилення кібер стійкості фінансових установ через впровадження багатофакторної автентифікації, автоматизованого моніторингу загроз і вдосконалення політик кіберризик-менеджменту [2].

Одним із найслабших місць української критичної інфраструктури залишаються технологічні системи, зокрема SCADA в енергетиці та SWIFT у фінансовій сфері. Вони забезпечують ключові операційні процеси, але водночас створюють численні точки входу для атак. Застарілі протоколи зв'язку, недостатня сегментація мереж та відсутність регулярного оновлення програмного забезпечення призводять до появи критичних вразливостей. Атаки типу Industroyer або BlackEnergy вже довели, що через уразливість SCADA можна вивести з ладу цілі енергетичні райони. У банківській сфері аналогічні загрози спостерігаються у SWIFT-системі, де зловмисники можуть змінювати платіжні повідомлення або перехоплювати фінансові дані. Такі інциденти вказують на потребу у створенні багаторівневої архітектури захисту, яка поєднає мережеву ізоляцію, криптографічні методи шифрування та постійний аудит інформаційної безпеки. Розвиток технологій кіберзахисту повинен супроводжуватися створенням культури кібер обізнаності серед персоналу, адже людський фактор залишається одним із головних чинників ризику [3].

У цьому контексті особливу роль відіграють методи OSINT (Open Source Intelligence), які дають змогу як зловмисникам, так і аналітикам ідентифікувати потенційні вектори атак через відкриті джерела. Використовуючи соціальні мережі, державні бази, технічні сканери Shodan чи Censys, можна виявити незахищені сервери, конфігураційні помилки або інформаційні витoki. Для кіберзлочинців це інструмент планування, а для держави - механізм попередження загроз. Ефективне використання OSINT у секторі кіберзахисту дозволяє створити систему раннього сповіщення, яка виявляє потенційні загрози ще до їх реалізації. Крім того, аналіз цифрового сліду організацій допомагає державним органам визначати рівень ризику кожного об'єкта критичної інфраструктури. Разом із впровадженням контр-OSINT-підходів, спрямованих на зменшення відкритості чутливої інформації, це створює баланс між безпекою та інформаційною прозорістю, необхідний для ефективного управління кібер ризиками в умовах війни [4].

З метою підвищення кібер стійкості доцільним є використання моделі оцінки захищеності критичної інфраструктури, адаптованої до умов воєнного стану. Така модель повинна враховувати технічні, організаційні та людські фактори, що впливають на рівень кіберзахисту. Вона дозволяє кількісно оцінити рівень готовності об'єктів до атак і визначити пріоритетні напрями модернізації. У межах цієї моделі пропонується інтегрувати показники оперативного реагування, резервування даних, автоматизованого моніторингу та готовності персоналу. Для фінансових установ це може означати постійне тестування захисту SWIFT та

внутрішніх транзакційних систем, а для енергетики - аудит SCADA та симуляції кібератак. Впровадження такої системи не лише підвищить рівень кіберстійкості, а й дозволить державі створити національний індекс кіберзахисту, який стане базою для формування довгострокової політики кібероборони та управління ризиками [5].

Логічним завершенням побудови національної системи кіберзахисту є створення міжсекторального координаційного центру для обміну OSINT-даними про кіберзагрози між енергетичним і фінансовим секторами. Такий центр має об'єднати аналітичні ресурси державних структур, CERT-UA, Держспецзв'язку та приватних компаній, створюючи інтегровану платформу моніторингу і реагування на інциденти. Координаційний обмін даними дозволить виявляти взаємопов'язані атаки, оцінювати динаміку загроз і прогнозувати потенційні сценарії ескалації. Застосування технологій штучного інтелекту для аналізу OSINT-інформації забезпечить автоматичне виявлення аномалій і формування рекомендацій для оперативного реагування. Такий центр стане не лише аналітичним ядром системи кібербезпеки, а й стратегічним інструментом зміцнення національної кіберстійкості. Він забезпечить не реактивну, а проактивну модель захисту, де інформація з відкритих джерел використовується для запобігання кібератакам, зниження ризиків і захисту економічного потенціалу держави навіть у найскладніших умовах воєнного часу [6].

Література:

1. Simoiu C., Gates C., Bonneau J., Goel S. I was told to buy a software or lose my computer. I ignored it: A study of ransomware. USENIX Symposium on Usable Privacy and Security (SOUPS) 2019. Santa Clara, CA, USA. DOI: <https://5harad.com/papers/ransomware.pdf>
- 2 Рудзей В. М., Грабар О. І. АРТ-Атаки. Тези II Міжнародної науково-технічної конференції «Комп'ютерні технології: інновації, проблеми, рішення – 2017». Житомирський державний технологічний університет. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/68.pdf>
3. Ільєнко А., Телющенко В., Дубчак О. Сучасні кіберзагрози критичної інфраструктури України та світу. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*. 2025. №3(27). С. 150–164. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.27.719>
4. Чала Н. Г., Піскарьов О. М. Поняття та функції систем SCADA/HMI. Матеріали XIV-го Міжнародного форуму молоді "Молодь і сільськогосподарська техніка у ХХІ сторіччі" 5-6 квітня 2018 р. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 291.
5. Івкова В., Опірський І. OSINT-технології як загроза кібербезпеці держави. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*. 2025. №3(27). С. 165–179. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.27.749>

6. Юдіна Д. Модель розрахунку рівня кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*. 2025. №4(28). С. 586–598. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.28.829> 7.

7. Довгань Ю. В., Середницька Л. П. Інноваційні технології логістики розповсюдження та їх впровадження. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15082918>.

Живко З.Б.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький,

Шегинська А.І.

магістр комп'ютерних наук, магістр психології, молодший дослідник,
Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія

Поліщук Д.С., Шаповалов Д.О.

магістри спеціальності ДЗ «Менеджмент»

Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасна економіка України функціонує в умовах надзвичайно високої невизначеності, спричиненої тривалими воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, вимушеним переміщенням населення та бізнесу, порушенням логістичних ланцюгів. У таких умовах економічна безпека підприємств постає не лише як складова національної безпеки, а й як основа життєздатності економічної системи. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування адаптивних систем управління ризиками, які здатні забезпечити стабільність і розвиток підприємств навіть за умов військових та поствоєнних викликів.

Метою дослідження є обґрунтування механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств у період воєнних ризиків та визначення ефективних інструментів антикризового управління. Основні завдання за тематикою дослідження полягають в дослідженні сутності і структури економічної безпеки підприємства в умовах війни; в ідентифікуванні основних групи ризиків, що впливають на стійкість бізнесу; у запропонуванні моделі управління ризиками на основі адаптивно-сценарного підходу та обґрунтуванні практичних механізмів мінімізації загроз та підвищення фінансової стійкості.

Економічна безпека підприємства - це не лише стан захищеності його фінансово-господарської діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, що

забезпечує стабільне функціонування, конкурентоспроможність і розвиток, але й безперервний процес виявлення, попередження, нейтралізації та подолання загроз економічним інтересам підприємства, спрямований на підтримання його стійкості, фінансової стабільності та здатності до самовідновлення в умовах кризових чи воєнних ризиків. У даному дослідженні під економічною безпекою підприємства розуміється цілісний стан і процес забезпечення його життєздатності, що поєднує захищеність фінансово-господарської діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз із системою управлінських дій, спрямованих на попередження ризиків, збереження ресурсного потенціалу, підтримання стійкості та здатності до розвитку навіть за умов воєнної чи економічної нестабільності.

У воєнний період ця категорія набуває кризового змісту, адже домінують ризики (рис.1):

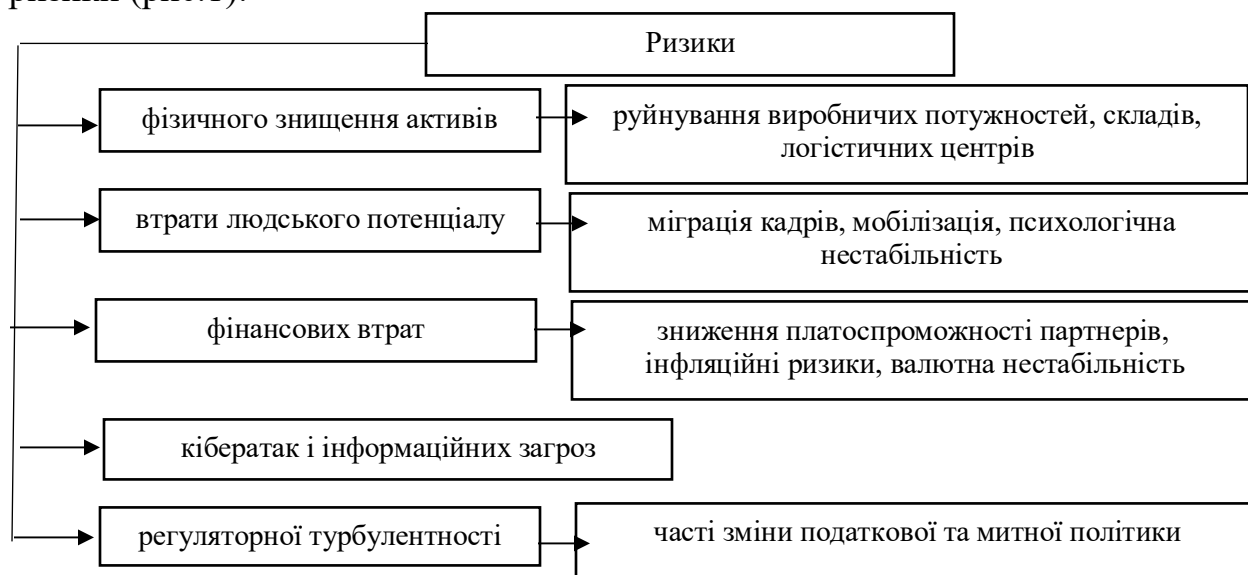


Рис. 1. Кризовий зміст економічної безпеки підприємства

*Сформовано авторами

Таким чином, забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає інтеграції фінансових, стратегічних, інформаційних та управлінських компонентів в єдину систему ризик-менеджменту.

Основним етапом у формуванні системи економічної безпеки є ідентифікація ризиків. Для підприємств в умовах війни найбільш значущими є:

1. Операційні ризики – порушення постачання сировини, зупинка виробництва.
2. Фінансові ризики – втрата ліквідності, неплатоспроможність партнерів.
3. Інвестиційні ризики – неможливість залучення зовнішнього капіталу.
4. Логістичні ризики – блокування транспортних шляхів, зростання витрат.
5. Репутаційні ризики – інформаційні атаки, підрив довіри клієнтів.

Для їх контролю доцільно створювати моніторингові центри ризиків, що застосовують аналітику великих даних (Big Data), індикатори раннього

попередження (Early Warning Indicators), оцінку сценаріїв за моделлю SWOT+PEST.

В умовах війни класичні інструменти управління ризиками потребують глибокої модернізації. Найефективнішими механізмами управління ризиками вважаємо диверсифікацію діяльності (розосередження виробничих потужностей, пошук альтернативних ринків); фінансова гнучкість (резерви ліквідності, страхування, хеджування валютних коливань); цифровізація управління – використання систем ERP, CRM, блокчейн-технологій для підвищення прозорості операцій; партнерські альянси – кооперація з місцевими громадами, міжнародними донорами, волонтерськими організаціями; сценарне планування – моделювання декількох варіантів розвитку подій (від базового до катастрофічного) з визначенням дій у кожному випадку.

Система економічної безпеки бізнесу має спиратися на державну стратегію воєнно-економічної стійкості, що передбачає створення фондів підтримки релокації підприємств; пільгові програми кредитування та гарантії для стратегічних галузей; податкові стимули для інвестицій у відновлення; цифрові платформи для моніторингу ризиків і координації бізнесу з органами влади.

Важливою умовою є формування публічно-приватного партнерства у сфері безпеки, де держава забезпечує правову та фінансову базу, а бізнес – гнучкість і оперативність управління.

Пропонується інтегрована модель управління ризиками підприємства, що включає п'ять взаємопов'язаних блоків (рис.2):

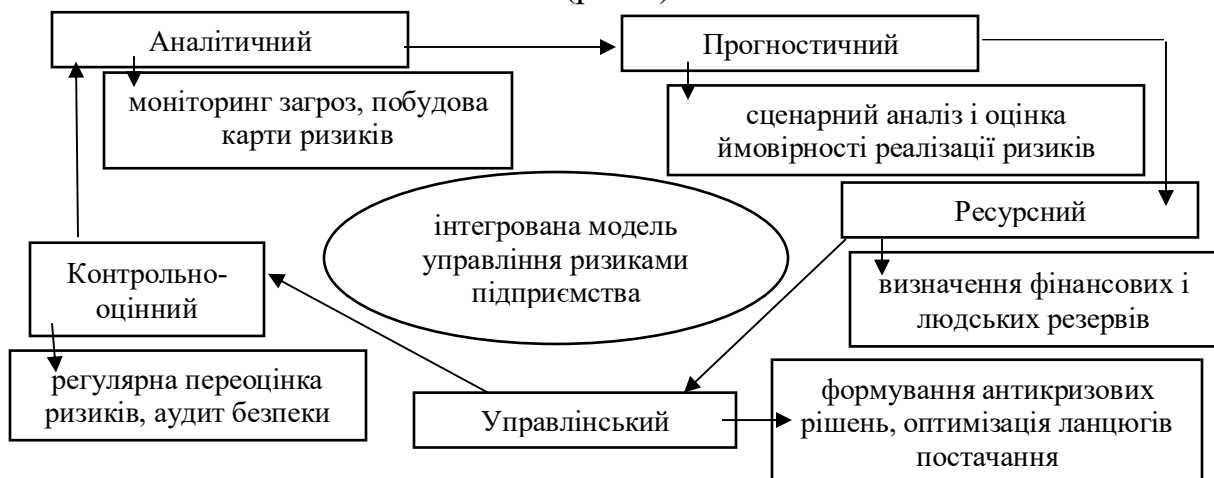


Рис. 2. Інтегрована модель управління ризиками *Сформовано авторами

Висновки. Економічна безпека підприємств в умовах війни - це багатовимірна система, що поєднує фінансові, інформаційні, кадрові та управлінські складові. Основним завданням є не лише збереження активів, а й забезпечення відновлення стійкості через цифрову трансформацію, партнерство та інновації.

Системне управління ризиками вимагає інтеграції корпоративних стратегій із державною політикою воєнної та післявоєнної відбудови. Розроблена модель економічної безпеки сприяє формуванню адаптивних підприємств нового типу, здатних ефективно функціонувати в кризовому середовищі.

Використана література.

1. Панченко В. А. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6513> (дата звернення: 11.11.2025).
2. Вітка Н.Є. Еволюція поглядів на економічну безпеку підприємства. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/72005909.pdf>
3. Живко З.Б. Методи визначення потреби в інвестиційних проєктах і формування програми реальних інвестицій. *Науковий вісник Льотна академія*. Серія: Економіка, менеджмент та право. Вип. 9., 2025. С.60-69. DOI 10.33251/2707-8620-2025-9-60-69. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/6.pdf>

Ярич А. Р.,
здобувачка вищої освіти
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Яцик М. Р.,
к.пед.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сьогоднішній темп життя є надто швидким та динамічним. Постійні повітряні тривоги, екологічні проблеми, негативні новини та події вселяють в людину відчуття невпевненості, тривожності, що веде до глибокого стресу. І в таких обставинах для працівника на перший план виходить забезпечення власного благополуччя (фізичного, ментального та соціального). А для безпеки та комфорту своєї команди топ-менеджери застосовують сучасні інструменти well-being.

Well-being – це порівняно молодий напрям HR-менеджменту, сенс якого полягає в зростанні добробуту кожного члена команди, що дає змогу підвищити залученість співробітників у робочий процес, продуктивність та результативність праці. Залученість і благополуччя співробітників безпосередньо впливають одне

на одного, а фінансовий добробут ви ступає як фундамент майбутніх досягнень співробітників, вкрай необхідний для їх продуктивності [1].

Інститут Геллапа дає визначення well-being як внутрішнього відчуття людини, що виявляється в поєднанні любові до того, чим ми займаємося щодня, хороших стосунків з оточуючими, стійкого матеріального становища, міцного здоров'я і гордості своїм внеском у життя суспільства, а також стійкого взаємозв'язку цих п'яти елементів [1]:

- професійне благополуччя (Career Well-being) – це любов до справи, якою людина займається щодня;
- соціальне благополуччя (Social Well-being) – міцні стосунки з іншими людьми та любов у вашому житті;
- фінансове благополуччя (Financial Wellbeing) – ефективне управління матеріальною стороною свого життя;
- фізичне благополуччя (Physical Well-being) – міцне здоров'я і достатня кількість сил, щоб справлятися з повсякденними завданнями;
- благополуччя в середовищі проживання (Community Well-being) – відчуття причетності до життя навколишнього суспільства.

За результатами звіту «Стратегія добробуту» компанії «HINSTA» та Інституту глобального процвітання з'ясовано, що 69% компаній мають програми корпоративного добробуту та називають цей напрям роботи зі співробітниками пріоритетним. Водночас тільки у 28% компаній програми добробуту розраховані на кілька років і передбачають досягнення стратегічних цілей та стійких результатів. Про, м'яко кажучи, розрив між заявленими зусиллями корпорацій щодо піклування про добробут, зокрема ментальний, своїх співробітників і реальний стан свідчать такі цифри: 76% опитаних співробітників констатують про наявність принаймні одного ментального стану, який потребує уваги, а 84% опитаних напряму пов'язують проблеми з ментальним здоров'ям із корпоративною культурою й умовами праці. Вочевидь, програми з корпоративного добробуту, про наявність яких відзвітували 69% компаній, не працюють зовсім або працюють не ефективно [350].

Програма well-being – серйозна перевага компанії як роботодавця на ринку праці. Саме програма, а не розрізнені дії. Сьогодні є чимало рішень, які не коштують великих грошей, але можуть бути дуже корисними для підтримки продуктивності співробітників та підвищення їхньої залученості до роботи.

Концепція well-being потребує систематичного і покрокового підходу, адже її мета – вирішити довгострокові стратегічні завдання організації; і саме тут велика відповідальність в її забезпеченні лягає на плечі HR-фахівців.

Література:

1. Вартанова О. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Стратегія на понад два роки, а не пара освітніх вебінарів. CEO Wellbeing Company Альона Бондар пояснює, як варто будувати ефективну програму корпоративного добробуту. URL: <https://forbes.ua/leadership/efektivna-programa-korporativnogo-dobrobutu-strategiya-na-ponad-dva-roki-a-ne-para-osvitnikh-vebinariv-chim-pershiy-shlyakh-korisnishiy-dlya-vashogo-biznesu-u-kolontsi-ceo-wellbeing-co> (дата 25.10.2025).
3. Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом: навчальний посібник / за заг. ред. Д. В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.

Яхно Н. Є.,

здобувач вищої освіти

навчально-наукового інституту №4

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський

Науковий керівник:

Мальцев В. В.

викладач кафедри протидії кіберзлочинності

навчально-наукового інституту №4

Харківського національного університету

внутрішніх справ, м. Кам'янець-Подільський

ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ (OSINT) У КРИПТОВАЛЮТНІЙ АНАЛІТИЦІ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ФІНАНСОВИМ ЗЛОЧИНАМ

Сучасна світова фінансова система перебуває на етапі активної цифрової трансформації. Спершу криптовалюти сприймалися як інноваційний засіб для оптимізації транзакцій, проте нині вони стали невід'ємною частиною глобальної фінансової екосистеми. Водночас децентралізована структура блокчейн-мереж, анонімність користувачів та відсутність централізованого контролю створюють умови для можливих зловживань, таких як відмивання коштів або фінансування терористичної діяльності.

У цьому контексті перед державами постає завдання забезпечення фінансової безпеки в умовах цифровізації економіки. Традиційні методи фінансового моніторингу часто виявляються недостатньо ефективними для виявлення злочинів, пов'язаних із криптовалютами. Тому особливе значення

набувають інноваційні підходи, зокрема використання інструментів OSINT (Open Source Intelligence) — технологій збору, систематизації та аналітичної обробки інформації з відкритих джерел. Концепція OSINT базується на принципах відкритості інформаційного простору, достовірності джерел та багаторівневого аналітичного підходу, що забезпечує комплексне виявлення та дослідження слідів злочинної діяльності [1, с. 14–18].

Використання OSINT у криптовалютній аналітиці спрямоване на ідентифікацію суб'єктів злочинних операцій, дослідження структури транзакційних мереж і встановлення взаємозв'язків між елементами фінансових потоків. OSINT у сфері криміналістичних розслідувань криптовалютних правопорушень поєднує дані:

- on-chain (інформацію, безпосередньо пов'язану з блокчейном: транзакції, адреси гаманців, часові мітки);
- off-chain (відомості з відкритих джерел — соціальних мереж, даркнет-майданчиків, медіа, державних реєстрів тощо).

Така інтеграція створює цілісну модель цифрового середовища, у межах якої можна здійснювати криміналістичну реконструкцію фінансових ланцюгів [2, с. 83–91].

Наукове осмислення застосування OSINT у блокчейн-аналітиці представлено у працях зарубіжних дослідників, зокрема А. Гертенбаха, Дж. Леенена і Б. Боти, які пропонують п'ятиетапну модель проведення OSINT-розслідувань:

- ідентифікація об'єкта дослідження;
- збір релевантної інформації;
- аналітична кореляція з іншими джерелами;
- верифікація достовірності даних;
- інтерпретація результатів для формування доказової бази у контексті кіберкриміналістичних розслідувань.

Така структура дозволяє реалізувати системний підхід до виявлення незаконних фінансових операцій у блокчейн-мережах. Дослідники підкреслюють, що ефективність OSINT у сфері блокчейн-аналітики зумовлена інтеграцією методів відкритої розвідки з інструментами аналізу великих даних (Big Data), машинного навчання (Machine Learning) та штучного інтелекту (AI), що підвищує рівень автоматизації процесів збору та інтерпретації інформації [3, 45-59].

У практичній діяльності OSINT у криптовалютній аналітиці реалізується через застосування спеціалізованих платформ та алгоритмів. Зокрема, такі інструменти, як Chainalysis Reactor, Crystal Blockchain, GraphSense та CipherTrace, дозволяють:

- кластеризувати адреси в блокчейні;
- встановлювати взаємозв'язки між транзакціями;
- визначати потенційних бенефіціарів;

- здійснювати моніторинг потоків коштів у режимі реального часу.

В Україні методи OSINT застосовують у роботі Державна служба фінансового моніторингу, Кіберполіція, СБУ та підрозділи Національної поліції, що займаються протидією легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. Важливим напрямом є розвиток аналітичних підрозділів, здатних проводити OSINT-розслідування у тісній взаємодії з міжнародними структурами.

Дослідження Europol, FinCEN (США) та FATF свідчать про високу ефективність OSINT у боротьбі з криптовалютними схемами. Так, у рамках міжнародних операцій “DarkMoney”, “Hansa Market” та “Operation SpecTor” аналітики OSINT змогли ідентифікувати учасників тіньових обмінників, використовуючи соціальні профілі та доменні сліди, отримані з відкритих джерел [4, с. 85].

У Нідерландах діє спеціалізований National OSINT Center, який взаємодіє з фінансовими регуляторами. У США платформи FinCEN Exchange поєднують OSINT, Big Data і аналітику штучного інтелекту для автоматичного виявлення підозрілих фінансових схем [5, 58].

Міжнародна спільнота визнає OSINT основним компонентом сучасних AML (Anti-Money Laundering) систем, що дозволяють ефективно виявляти та попереджати легалізацію доходів, отриманих злочинним шляхом [6, 64].

Розвиток OSINT у сфері криптовалютної аналітики супроводжується рядом викликів та обмежень. До основних проблем можна віднести:

- відсутність правової бази, яка регламентує використання зібраних даних у судових процесах;
- обмежену технічну оснащеність аналітичних та слідчих підрозділів;
- низький рівень кваліфікації фахівців у сфері цифрової аналітики;
- інформаційні ризики, включно з можливістю маніпуляції та фальсифікації даних.

Незважаючи на ці обмеження, OSINT демонструє високий потенціал для підвищення ефективності протидії фінансовим злочинам, зокрема у сфері криптовалют. Перспективним напрямом розвитку є інтеграція OSINT із сучасними технологіями Big Data, методами машинного навчання (Machine Learning) та штучного інтелекту (AI). Такий підхід дозволяє:

- формувати автоматизовані системи оцінки ризиків транзакцій;
- створювати поведінкові профілі учасників ринку криптовалют;
- прогнозувати потенційні схеми фінансових злочинів та ідентифікувати їх на ранніх етапах [7, с. 41–49].

У довгостроковій перспективі застосування OSINT може стати основою національної системи фінансової розвідки. Така система буде здатна не лише оперативно реагувати на прояви кіберзлочинності, а й ефективно запобігати фінансуванню тероризму, відмиванню коштів та потенційній економічній дестабілізації. Інтеграція відкритих джерел інформації в комплексні аналітичні

процеси дозволить державним органам отримувати своєчасні та достовірні дані для прийняття стратегічних рішень щодо забезпечення фінансової безпеки.

Таким чином, розвиток OSINT у криптовалютній аналітиці не лише відкриває нові можливості для розкриття злочинів, але й формує основу для превентивного контролю та системного моніторингу фінансового середовища. Інтеграція сучасних технологій аналітики і штучного інтелекту робить цей інструмент невід'ємною складовою національної стратегії протидії фінансовим злочинам та кіберзагрозам.

Література:

1. Зоренко Д. С. та ін. *Використання інструментів та методів OSINT для отримання пошукової інформації: практичний poradnik*. Харків: ІПЮК для СБ України, 2023. 36 с.
2. Торбас О. О. *OSINT при розслідуванні кримінальних правопорушень: підручник*. Одеса: Юридика, 2024. 180 с.
3. Гертенбах А., Леєнен Дж., Бота Б. Використання OSINT у блокчейн-аналітиці: інтеграція розвідувальних методів та штучного інтелекту. *Journal of Digital Forensic Studies*. Vol. 6, № 2. 2023. С. 45–59.
4. Europol. *Cryptocurrencies: Tracing the Evolution of Criminal Finances*. – Hague: Europol, 2024. 85 p.
5. National OSINT Center of the Netherlands. *Annual Report on Open Source Intelligence Integration with Financial Regulatory Frameworks*. The Hague: Ministry of Justice and Security, 2024. 58 p.
6. FATF. *Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers*. Paris: FATF/OECD, 2024. 64 p.
7. Коваленко Г. В. Інтеграція OSINT з технологіями Big Data, Machine Learning і AI у фінансовій аналітиці. *Кібербезпека та інформаційні технології*. №1, 2024. С. 41–49.

Яцик М. Р.,

к.пед.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

та економічної безпеки

Львівського державного університету

внутрішніх справ, м. Львів

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ

Сучасний етап розвитку економіки визначається стрімкою цифровізацією бізнес-процесів, що охоплює всі сфери діяльності підприємств. Використання

цифрових інструментів стало не лише вимогою часу, але й запорукою підвищення ефективності управління персоналом, внутрішніх комунікацій та конкурентоспроможності. Водночас цифрова трансформація створює нові ризики, серед яких - кіберзагрози, інформаційна вразливість, неготовність персоналу до роботи з інноваційними технологіями та потребами.

Використання цифрових інструментів у компаніях сприяє автоматизації кадрових процесів, швидкому обміну інформацією, аналітиці ефективності праці та зручній взаємодії між працівниками та керівництвом. До основних переваг цифровізації належать: підвищення оперативності управлінських рішень, оптимізація комунікацій, доступ до даних у режимі реального часу та зменшення адміністративних витрат [1]. Водночас цифрова трансформація вимагає вирішення низки проблем: реалізація вискоефективних безпекових рішень для захисту корпоративних даних і цифрової інфраструктури, запобігання витоку інформації та кібератакам, створення системи моніторингу ризиків і підвищення рівня цифрової грамотності працівників у сфері інформаційної безпеки [2].

На думку Л. Ремньової [3], ефективне використання цифрових інструментів потребує формування нової цифрової культури з урахуванням змішаних форматів бізнес-комунікацій. В епоху цифрових технологій особливого значення набуває екологічність спілкування - коректність і відповідальність у взаємодії в онлайн-середовищі. Будь-яка інформація, розміщена в медіапросторі, формує «цифровий слід» - елемент репутації компанії. Тому цифрова культура вимагає усвідомлення, що кожен працівник представляє організацію у віртуальному просторі, а отже, його поведінка, комунікація та публікації безпосередньо впливають на репутацію компанії, рівень довіри клієнтів і партнерів, формуючи загальний імідж бренду у цифровому середовищі.

Цифровий етикет - це новий вимір професійної поведінки працівників, який визначає норми спілкування, використання електронних ресурсів і дотримання правил комунікації в онлайн-середовищі. У організаціях він включає повагу до колег, етичне використання корпоративних месенджерів, грамотне ведення соціальних мереж і конфіденційність даних клієнтів. Як зазначає Л. Ремньова [3], цифровий етикет є однією з ключових «м'яких навичок» (soft skills) сучасного працівника та повинен бути інтегрованим елементом корпоративної культури підприємства, що формує відповідальне ставлення до цифрових комунікацій, забезпечує етичну взаємодію між співробітниками та сприяє підвищенню довіри до компанії у цифровому середовищі.

Питання кібербезпеки є ключовим у цифровій логістиці. Основні загрози - витік персональних або комерційних даних, несанкціонований доступ до корпоративних систем, технічні збої чи хакерські атаки. Щоб зменшити ризики, підприємствам необхідно впроваджувати багаторівневий захист даних, навчати персонал основам кібергігієни, контролювати доступ до ресурсів і створювати спеціалізовані відділи інформаційної безпеки. Рівень захисту інформації прямо

впливає на цифрову репутацію компанії та її конкурентоспроможність, оскільки саме безпечність і надійність цифрових процесів визначають довіру клієнтів, партнерів та інвесторів [4]. Недотримання належних стандартів кіберзахисту може призвести до фінансових втрат, витоку конфіденційних даних і репутаційних ризиків, що у сучасних умовах цифрової економіки здатні суттєво підірвати позиції компанії на ринку.

Цифрові технології сприяють ефективній внутрішній і зовнішній комунікації. Корпоративні месенджери, CRM-системи, онлайн-платформи для управління проектами забезпечують швидкий обмін інформацією, координацію дій, психологічну підтримку працівників і прозорість управлінських процесів. Такі інструменти є інвестицією в розвиток людського капіталу, сприяють ефективності менеджменту та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Цифровізація управління персоналом - це культурна, технічна та стратегічна трансформація. Вона передбачає розвиток цифрової культури, безпеки, відповідальної поведінки працівників, поєднання технологічної ефективності з людськими цінностями. Цифрові інструменти відкривають нові можливості для розвитку корпоративної культури, лідерства та інновацій, формуючи основу для стійкого та конкурентоспроможного розвитку підприємства.

Література:

1. Логвіненко Б. І. Дослідження інструментів штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі на підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2022. Випуск 15. С. 45-53. URL:10.26565/2310-9513-2022-15-05.9.

2. Гойчук В. І., Любомудрова Н. П. Застосування штучного інтелекту для розвитку людського капіталу організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 8(08). С. 67-73. <https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f06ffe15-f34e-4535-b2bd-017ca45f898e/content>

3. Ремньова Л., Забаштанська Т. Діджитал-етикет у сучасних бізнес-комунікаціях та в управлінні персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. №2 (30). С. 32-43. URL:10.25140/2411-5215-2022-2(30)-32-43.

4. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Цифрові інструменти розвитку лідерства та комунікацій в системі управління персоналом логістичних організацій. *Наукові інновації та передові технології*, 2025. Вип. №1(41). С. 204-217. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-204-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217)