МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ І НОВІ ПАРАДИГМИ ЕКОНОМІКИ, БЕЗПЕКИ, УПРАВЛІННЯ: ВІД ВІЙСЬКОВИХ КОНФЛІКТІВ ДО ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Колективна монографія

м. Львів 2026

УДК 330.34:351.86:004.9:355.01
Г54

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
(Протокол № 13 від 27 травня 2026 р.)

Рецензенти:

Рудніченко Є.М. – декан факультету управління, адміністрування та туризму Хмельницького національного університету, доктор економічних наук, професор;

Урба С.І. – завідувач кафедри економіки підприємства Львівського національного університету імені Івана Франка, доктор економічних наук, професор.

Авторський колектив: Франчук В.І. – підрозділи 1.1, 1.2, 1.3; Мельник С.І., Гобела В.В. – підрозділи 2.1, 2.2, 2.3; Панченко В.А., Панченко О.П. - підрозділ 3.1; Пушак Я.Я. – підрозділ 3.2; Шевченко Н.В. – підрозділ 3.3; Завербний А.С. – підрозділ 3.4; Живко З.Б., Остапенко О.М., Шегинська А.І. – підрозділ 4.1; Копитко М.І. – підрозділ 4.2; Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. – підрозділ 4.3; Воронка О.З. - підрозділ 5.1; Нагірна О.В. - підрозділ 5.2; Горбан І.М. - підрозділ 5.3; Ревак І.О. – підрозділ 5.4.

Г 54 Глобальні виклики і нові парадигми економіки, безпеки, управління: від військових конфліктів до цифрових трансформацій: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Я.Я. Пушака [Електронний ресурс]. Львів: ЛьвДУВС, 2026. 340 с.

Монографія підготовлена в рамках виконання державної НДДКР «Економічна безпека соціально-економічних систем: проблеми теорії та практики» 01241U004437 та узагальнює цикл наукових досліджень, пов’язаних із виявленням впливу глобальних викликів та окремих дестабілізуючих впливів на процеси функціонування національної економіки та динаміку перебігу управлінсько-безпекових процесів в Україні на сучасному етапі її розвитку. Розкрито сутність та механізми управління розвитком безпекового середовища, акцентовано увагу на ролі фінансової розвідки як дієвого інструменту протидії корупції. Окрему увагу приділено аналізу впливу війни на економічну безпеку держави, бізнесу та домогосподарств, зокрема через призму дестабілізації фондового ринку та енергетичного сектору в контексті євроінтеграції. Обґрунтовано новітні підходи до менеджменту економічної безпеки та стратегічного управління людським капіталом в умовах міграційних криз. Розкрито окремі аспекти цифровізації, кібербезпеки, застосування ризик-орієнтованих методів оцінювання та інструментів OSINT у системі безпекової аналітики.

Видання розраховане на науковців та управлінців, фахівців з економічної безпеки, державних службовців, представників бізнесу, викладачів та здобувачів вищої освіти.

Видається мовою оригіналу та в авторській редакції. Відповідальність за зміст наукових праць несуть автори.

УДК 330.34:351.86:004.9:355.01
http://doi.org/10.5281/zenodo.23930495
© Колектив авторів, 2026
© Львівський державний університет внутрішніх справ, 2026

ЗМІСТ

Передмова……... 5

Розділ 1. Безпекове середовище: теоретико-методологічні аспекти та механізми розвитку й управління …….. 7
1.1. Сутність та структура безпекового середовища, його вплив на людину і соціальну систему……..……..….. 8
1.2. Розвиток безпекового середовища…….……. 20
1.3. Управління розвитком безпекового середовища…… 29

Розділ 2. Фінансова розвідка як інструмент протидії корупції у процесі розвитку безпекового середовища України…….. 37
2.1. Теоретико-інституційні засади фінансової розвідки в антикорупційній системі держави……... 38
2.2. Аналітична оцінка впливу корупції та результативності фінансової розвідки у безпековому середовищі України……..……. 56
2.3. Стратегічні напрями розвитку фінансової розвідки у розвитку безпекового середовища України……..…. 80

Розділ 3. Вплив війни на економічну безпеку: виклики для держави, бізнесу та домогосподарств……... 97
3.1. Системні наслідки кризових явищ для економіки та держави……..…. 97
3.2. Війна як чинник дестабілізації економічної системи України……..... 106
3.3. Трансформація функціонування фондового ринку в умовах війни та її вплив на інвестиційну безпеку акціонерних товариств……... 129
3.4. Роль системи управління енергетичною безпекою у забезпеченні стійкості та гармонійності економічного розвивання України: євроінтеграційний вектор…… 155

Розділ 4. Менеджмент економічної безпеки та людського капіталу в умовах трансформації ……..……..... 168
4.1. Системний щит: менеджмент безпеки як новий вектор науки……. 168
4.2. Розвиток кадрового потенціалу персоналу в умовах сталого розвитку та євроінтеграційних процесів України……..….. 183
4.3. Стратегічне та антикризове управління людським капіталом у системі менеджменту економічної безпеки організації в умовах міграційних трансформацій і воєнних викликів…….. 212

Розділ 5. Цифрова трансформація та ризик-орієнтоване управління на сучасному етапі розвитку……. 247
5.1. Концептуальні засади цифрової трансформації у стратегічному управлінні ……..……... 247

5.2. Цифрова трансформація та кібербезпека в умовах розвитку цифрових банків, освіти і ринку праці: перспективи зеленої трансформації…….... 268
5.3. Методичні засади оцінювання та діагностики економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах ризик-орієнтованогоуправління та цифрової трансформації……..…… 294
5.4. OSINT у системі безпекової аналітики та санкційної політики…….. 311

Інформація про авторів ……... 339

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку світової цивілізації характеризується безпрецедентною динамічністю, складністю та конвергенцією викликів, що докорінно змінюють ландшафт економіки, безпеки та управління. Глобальна нестабільність, спричинена військовими конфліктами, пандеміями та радикальними технологічними зрушеннями, вимагає від наукової спільноти та практиків пошуку нових парадигм життєдіяльності. Для України ці питання набули екзистенційного значення, оскільки війна стала потужним дестабілізатором, який водночас виступає каталізатором глибоких трансформаційних процесів.

Дана монографія присвячена комплексному дослідженню механізмів адаптації та розвитку соціально-економічних систем в умовах перманентної турбулентності.

У першому розділі монографічного дослідження основну увагу приділено теоретико-методичним аспектам безпекового середовища. Автори розкривають його внутрішню структуру та визначають фундаментальний вплив на людину як центр соціальної системи. Обґрунтовано, що управління розвитком безпекового середовища має базуватися на принципах превентивності та системності, що дозволяє формувати стійкість до зовнішніх і внутрішніх шоків.

Другий розділ фокусується на одному з найбільш критичних аспектів державної безпеки – боротьбі з корупцією. У роботі детально аналізуються інституційні засади фінансової розвідки. На основі аналітичної оцінки результативності фінансового моніторингу запропоновано стратегічні напрями посилення антикорупційної системи України як ключового елемента розбудови безпекового простору.

Третій розділ присвячений дослідженню системних наслідків війни для економічної безпеки. Автори аналізують вплив воєнних дій на державні інституції, бізнес-середовище та добробут домогосподарств. Особливий акцент зроблено на трансформації фондового ринку та інвестиційної безпеки акціонерних товариств. Окрему увагу приділено енергетичній безпеці в контексті євроінтеграційного вектора, що є запорукою стійкості національної економіки.

Четвертий розділ пропонує новий погляд на менеджмент економічної безпеки через призму людського капіталу. Розглядаючи менеджмент безпеки як «системний щит», автори досліджують питання розвитку кадрового потенціалу, антикризового управління персоналом в умовах масових міграційних процесів та воєнних викликів. Наголошується, що саме людина є головним активом і водночас суб’єктом забезпечення безпеки організації.

П’ятий розділ розкриває роль цифрової трансформації як домінуючого тренду сучасності. Висвітлено концептуальні засади цифровізації стратегічного управління, питання кібербезпеки у фінансовій та освітній сферах, а також перспективи «зеленої» трансформації. Важливою складовою розділу є розгляд ризик-орієнтованих методів оцінювання безпеки підприємств та використання

інструментів OSINT (розвідки на основі відкритих даних) у сучасній безпековій аналітиці.

Дане монографічне дослідження розроблено у межах реалізації державної науково-дослідної роботи «Економічна безпека соціально-економічних систем: проблеми теорії та практики» (номер державної реєстрації 01241U004437). Особливу увагу зосереджено на ідентифікації закономірностей трансформації управлінсько-безпекових парадигм в Україні в умовах сучасних геополітичних та макроекономічних трансформацій.

Метою монографії є формування цілісного бачення нових парадигм управління, які б поєднували жорсткі вимоги воєнного часу з гнучкими можливостями цифрової ери. Автори сподіваються, що представлені результати досліджень стануть корисними для науковців, державних службовців, підприємців та всіх, хто залучений до процесів забезпечення безпеки та сталого розвитку України в умовах глобальних трансформацій.

РОЗДІЛ 1. БЕЗПЕКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ Й УПРАВЛІННЯ

Анотація. *У монографічному досліджені на засадах системного підходу* розроблено й обґрунтовано *теоретико-концептуальні положення* щодо розуміння й трактування безпекового середовища, його розвитку та управління. У межах цього підходу *безпекове середовище розглядається як умови для життєдіяльності людини, організації, суспільства, держави та відносин між ними в середині країни, а також міждержавних відносин, де (або щодо яких) мають місце реальні загрози та які відображають наслідки їх впливу або протидії їм. Обґрунтовано, що безпекове середовище має ієрархічну структуру та індивідуальний вимір. Його стан має умовно два рівня: «небезпечний» та «безпечний». Такий поділ є вкрай важливим в контексті розуміння сутності розвитку безпекового середовища, оскільки воно має змінюватися упорядковано й спрямовано. Вектор цих змін чітко вказує на перехід середовища в якісно новий безпечніший стан, що дозволяє його відтворення для задоволення безпекових потреб тих, хто проводить у ньому життєдіяльність. Відтак у статті обґрунтовано, що розвиток безпекового середовища – це процес змін у безпековому середовищі, які забезпечують його перехід в якісно новий безпечніший стан.*

Розроблено концентричну модель структури терміну «розвиток», ключовою ідеєю якої є єдність процесу руйнування того, що заважає, обмежує тощо та створення іншого, що буде покращувати, додавати. Обґрунтовано, що для розвитку властива єдність трьох основних його характеристик: спрямованість, закономірність, незворотність змін.

Доведено, що OSINT є видом безпекової діяльності, оскільки містить інформаційно-виявляючі механізми та використовується для пошуку, аналізу і перетворення відповідних відомостей з відкритих джерел в цільову інформацію про загрози або джерело загрози у безпековому середовищі. Запропоновано модель структури OSINT.

Акцентовано, що розвиток і безпекова діяльність є внутрішніми структурними елементами один одного та становлять два боки одного процесу. Їх інтеграція в цілісний процес, завдяки якому відбуваються впорядковані, спрямовані, закономірні та незворотні зміни в безпековому середовищі, які переводять його в якісно новий безпечніший стан, є управлінська діяльність.

Серед видів управлінської діяльності виокремлено прийняття управлінського рішення, бо саме воно є визначальним в цьому процесі. Обґрунтовано, що на кожному з етапів на якість управлінського рішення суттєвий вплив має безпекова культура тих хто його приймає. Удосконалено визначення поняття «безпекова культура», під яким розуміється 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. Розроблено й обґрунтовано концентричну модель безпекової культури та модель механізм впливу безпекової культури як складової організаційної культури управлінця на прийняття управлінського рішення.

Розроблено модель структури впливу управлінської та безпекової діяльності на розвиток безпекового середовища, взаємозв'язків між ними, яка відображає основний його зміст та розуміння механізмів.

Ключові слова: *безпекове середовище, безпекова діяльність, безпекові механізми, безпекова культура, безпекові цінності, безпекове мислення, розвиток, загрози, управлінська діяльність, управлінське рішення, OSINT.*

Abstract. *In the monographic study, based on the systemic approach, theoretical and conceptual provisions concerning the understanding and interpretation of the security environment, its development, and management have been developed and substantiated. Within this approach,*

the security environment is considered as the conditions for the vital activity of an individual, organization, society, state, and relations among them within the country, as well as interstate relations, where (or in relation to which) real threats exist and which reflect the consequences of their impact or counteraction to them. It has been substantiated that the security environment has a hierarchical structure and an individual dimension. Its condition conventionally has two levels: "dangerous" and "safe." Such a division is extremely important in the context of understanding the essence of the development of the security environment, since it must change in an orderly and purposeful manner. The vector of these changes clearly indicates the transition of the environment to a qualitatively new and safer state, which enables its reproduction to satisfy the security needs of those who carry out their vital activities within it. Therefore, the study substantiates that the development of the security environment is a process of changes within the security environment that ensure its transition to a qualitatively new and safer state.

A concentric model of the structure of the term "development" has been developed, the key idea of which is the unity of the process of destroying what hinders, restricts, etc., and creating something new that improves and adds value. It has been substantiated that development is characterized by the unity of its three main features: directionality, regularity, and irreversibility of changes.

It has been proven that OSINT is a type of security activity, since it contains informational and detection mechanisms and is used for searching, analyzing, and transforming relevant data from open sources into targeted information about threats or the source of threats within the security environment. A structural model of OSINT has been proposed.

It is emphasized that development and security activity are internal structural elements of one another and constitute two sides of the same process. Their integration into a holistic process, through which orderly, purposeful, regular, and irreversible changes occur in the security environment, transforming it into a qualitatively new and safer state, constitutes managerial activity.

Among the types of managerial activity, managerial decision-making has been singled out, since it is decisive in this process. It has been substantiated that at each stage, the quality of a managerial decision is significantly influenced by the security culture of those who make it. The definition of the concept of "security culture" has been improved, which is understood as a system of security values formed within the organizational culture of an individual and manifested in the form of security thinking and security behavior as a norm in relations, which has a positive impact on perception, process, situation, or condition. A concentric model of security culture and a model of the mechanism of influence of security culture, as a component of the organizational culture of a manager, on managerial decision-making have been developed and substantiated.

A structural model of the influence of managerial and security activities on the development of the security environment, as well as their interrelations, has been developed, reflecting its main content and understanding of the mechanisms.

Keywords: *security environment, security activity, security mechanisms, security culture, security values, security thinking, development, threats, managerial activity, managerial decision, OSINT.*

1.1. Сутність та структура безпекового середовища, його вплив на людину і соціальну систему

Життєве середовище людини, організації чи держави загалом має визначальне значення для їх життєдіяльності, функціонування тощо. Воно складається з: 1) природного середовища, яке сформоване незалежно від волі людини, змінюється за власними законами розвитку та певним чином впливає

(позитивно або негативно) на людину (земний ґрунт, повітря, водоймища, рослини, тварини, сонце, місяць, планети тощо); 2) соціального середовища, яке сформоване та змінюється шляхом спільної діяльності людей, єдності способу життя, а також унаслідок суперечностей, непорозуміння, наявності різних інтересів тощо; 3) техногенного середовища, яке створене та змінюється людиною шляхом побутової й виробничої діяльності для задоволення власних потреб, зокрема й за рахунок природи. [16].

Життєве середовище, з одного боку, створює умови для життєдіяльності, а з іншого – в силу різних обставин та причин містить виклики, ризики, загрози, кризи та небезпеки, які реалізуючись руйнують, наносять шкоду тощо. Для протидії їм потрібно мати і використовувати відповідні умови, можливості й механізми. Безперечно, у цьому процесі є й такі ситуації, коли немає умов і/чи механізмів захисту від загроз чи небезпеки, або з огляду на різні обставини вони не діють на певній території чи території України загалом. Зазначені обставини перетворюють частину життєвого середовища з безпечного у небезпечне. У зв'язку з цим політики, управлінці, експерти тощо у дискусіях, виступах досить часто почали використовувати поняття «безпекове середовище», вкладаючи у нього різний зміст, який залежить від того як його розуміє той хто використовує. У наукових колах також триває пошук істинного визначення його сутності та структури. Зокрема, «безпекове середовище це:

– сукупність зовнішніх і внутрішніх відносин між діючими силами в усіх сферах національної безпеки, а також умов, факторів і обставин, які певним чином впливають або можуть впливати на ці відносини» [3];

– комплекс актуальних для певної території або території України загалом чинників, що впливають на рівень захищеності на цій території цивільного населення, органів державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання» [14];

– комплекс факторів, які впливають на рівень захищеності людей, соціальних груп та держав на відповідній території [5, с. 55];

– геополітична, політико-дипломатична, воєнна, інформаційна та інші сфери, де зароджуються, існують, накопичуються або проявляються сприятливі умови або небезпечні явища, потенційні та реальні загрози реалізації національних інтересів, у яких держава реалізує свою політику національної безпеки, взаємодіє з міжнародними структурами безпеки, стратегічними партнерами, союзниками, військово-політичними та іншими інститутами та організаціями в інтересах забезпечення свого сталого розвитку в певному часовому інтервалі» [1, с. 33];

– комплекс чинників (умов, відносин, подій), що окреслюють межу потенційних/реальних загроз щодо втілення національних інтересів, мають вплив на стан захищеності життєвоважливих інтересів особи, суспільства й держави та визначають належний рівень захищеності держави від зовнішніх, внутрішніх загроз [11, с. 37];

– сукупність критично важливих умов існування держави, що встановлюють (визначають) міру її захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз [4, с. 117] .

З наведених визначень поняття «безпекове середовище» видно, що їх сутність зводиться до:

– факторів, які впливають на рівень захищеності людей, соціальних груп, організацій та держав;

– сукупності умов, критично важливих для життєдіяльності, які й потрібно захищати від загроз;

– наявності як сприятливих умов так і загроз в різних сферах, відносинах, їх впливу на інтереси особи, суспільства й держави та захисту від загроз.

Контент аналіз наведених визначень поняття «безпекове середовище» показує, що хоч вони за викладом відрізняються, проте подібні за суттю, та жодне із них не відображає істинного змісту термінів «безпека» та «середовище», а також за своєю конструкцією є надто складні і нелогічні.

Разом з тим, аналіз наукових джерел показав, що середовище, це насамперед умови, що забезпечують життєдіяльність, а з погляду безпеки на них мають вплив, як зазначено вище, ризики, виклики, загрози, небезпеки та безпекові ситуації, які його дестабілізують та руйнують. Для того щоб протидіяти їм потрібно розуміти їх сутність. У науковій літературі є різні трактування цих термінів [2, 10, 15 та ін.], з якими важко погодитися. Тому пропонується авторські визначення цих понять.

Ризик – це ймовірність того, що задумане може піти не так, або можливість настання негативної події чи виникнення загрози (заподіяння шкоди). Якщо ризик реалізується, то внаслідок цього можуть бути заподіяні збитки, руйнування тощо, а отже, виникає загроза або й небезпека. Ризик відповідно до ДСТУ-2293-99 – це ймовірність заподіяння шкоди з урахуванням її тяжкості [7].

Виклик за своїм змістом є новою ситуацією у середовищі, яка ставить нові вимоги до ухвалення рішень. Виклики мобілізують зусилля для удосконалення діяльності та спонукають до розроблення нових технологій, підходів тощо. Отже, виклик – це нова ситуація у середовищі, яка може створити певні можливості для розвитку або, навпаки, умови для виникнення загроз. [16]. Водночас, за умови бездіяльності чи малоефективної діяльності відповідних суб’єктів, виклик може призвести до виникнення загрози [13].

Загроза – це негативна дія, вплив на об’єкт. Загрози, які реалізуються, дестабілізують життєдіяльність людини, соціальної системи (організації, суспільства, держави), порушують її цілісність і завдають збитків. Своєю чергою, збитки можуть стати на заваді реалізації приватних, корпоративних чи національних інтересів. Отже, основною ознакою загрози є потенційні чи реальні збитки.Таким чином, загроза – це дія дестабілізуючих суб’єктивних або природних чинників, що заподіює збитки людині, соціально-економічній системі (суспільству, державі, організації тощо) [16].

Загроза завжди пошкоджує, руйнує конкретний об'єкт. Водночас, межею, за якою починається небезпека, є деструктивні граничні зміни внаслідок збитків, після яких виникає кризовий стан, коли практично немає ресурсів для розвитку і, зрештою, для життєдіяльності. Межа, за якою настає небезпека, для кожної людини, соціальної системи індивідуальна. Основними ознаками небезпеки є втрата контролю над ситуацією та кризовий стан. Отже, небезпека – це деструктивні граничні зміни в соціальній системі (суспільстві державі, територіальній громаді, організації тощо), спричинені реалізацією загрози, що зумовлюють втрату контролю над ситуацією або кризовий стан (за якого дуже обмежені або відсутні ресурси для забезпечення життєдіяльності) [16].

У процесі формування та розвитку безпекового середовища виникають безпекові ситуації. Інакше, це такі стани умов життєдіяльності та відносин, які характеризуються наявністю можливостей і механізмів захисту від загроз для людини, соціальних систем (організації, громади, суспільства, держави), але потребують прийняття рішень щодо їх застосування у зв'язку зі зміною характеру, сили впливу загрози, її поширення, наслідків тощо. Таким чином, безпекова ситуація – це такий ситуативний стан середовища, в якому або щодо якого змінюється (змінюються): характер загрози, сила її впливу, масштаби поширення, наслідки та у зв'язку з чим потребує прийняття відповідних рішень щодо застосування можливостей і механізмів безпекової діяльності. [16].

Наведені безпекові поняття, їх зміст наповненні змістовною єдністю та цілісністю, що забезпечує зв'язок між ними та сприяє однаковому їх розумінню та застосуванню у практичній діяльності суб'єктів безпекового середовища.

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

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

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

3) безпекове середовище – це умови життєдіяльності людини, організації, суспільства, держави та відносини між ними, які містять відповідні можливості й механізми захисту від потенційних чи реальних внутрішніх і зовнішніх загроз на певній території або території держави загалом [16].

В ідеалі потрібно прагнути формувати безпечне середовище для життєдіяльності, але в реальності життя проходить здебільшого в безпековому середовищі. Водночас є випадки чи періоди, коли це середовище є небезпечним для життєдіяльності, зокрема нині в умовах війни. Тому всі зусилля мають докладатися, насамперед, для створення саме безпекового середовища, яке значно легше перетворити у безпечне [16].

У запропонованому автором науковому підході, що поданий вище, до поділу безпекового середовища на небезпечне, безпечне та безпекове та трактування їх змісту акцент зроблено на умовах життєдіяльності. Проте подальші дослідження дали змогу дещо змінити ці акценти і зробити наголос на стані цих умов, коли йдеться про небезпечне і безпечне середовище та удосконалити зміст поняття «безпекове середовище». Йдеться про те, що суб'єкти середовища протидіють тим чи іншим загрозам, створюючи й використовуючи для цього відповідні безпекові механізми та можливості, що й відображається на стані середовища, тобто умовах життєдіяльності. Це базове положення покладено в основу конструювання змісту поняття «безпекове середовище», а саме:

1) зміст зазначеного поняття має відображати основну суть поняття «середовище», яке трактується в тлумачному словнику як умови, в яких проходить життя людини, оточення; сукупність людей, зв'язаних спільністю життєвих умов, занять, інтересів;

2) життєдіяльність людей проходить в умовах дії різноманітних загроз, (зокрема й загроз, які є наслідком їх діяльності), для протидії яким держава, суспільство, організація та людина створює відповідні можливості й механізми, тобто здійснюють безпекову діяльність (забезпечують безпеку).

Отже, *безпекове середовище* – це такі умови для життєдіяльності людини, організації, суспільства, держави та відносин між ними в середині країни, а також міждержавних відносин, де (або щодо яких) мають місце реальні загрози та які відображають наслідки їх впливу або протидії їм. Сьогодні це поняття використовується для позначення критичних умов для життєдіяльності чи критичних відносин в середині організації, громади, країни та критичного стану у міждержавних відносинах в наслідок дії реальних загроз та необхідності у проведенні відповідних заходів щодо протидії їм.

Для визначення рівня безпечності життєвого середовища пропонуємо використовувати двохрівневу градацію: 1 – «небезпечне середовище»; 2 – «безпечне середовище»:

1) небезпечне середовище – це такий стан умов для життєдіяльності людини, організації, суспільства, держави та відносин між ними, де (або щодо яких) руйнівною силою діють загрози, та від яких немає механізмів протидії, або з огляду на різні обставини вони не використовуються на певній території чи території держави загалом;

2) безпечне середовище – це такий стан умов для життєдіяльності людини, організації, суспільства, держави та відносин між ними на певній території чи території держави загалом, де (або щодо яких) немає загроз або

вони вчасно ліквідуються чи відновлюються процеси, діяльність, цілісність тощо, відшкодовуються збитки, внаслідок дії загрози.

За результатами дослідження встановлено, що зміна стану безпекового середовища від небезпечного рівня до безпечного і навпаки відбувається:

1) під дією тих чи інших загроз, що погіршує його аж до виникнення кризи та небезпечного стану;

2) за результатами протидії загрозам (безпекової діяльності), що покращує його;

3) шляхом утвердження безпекової культури, що покращує його.

Приклади, які демонструють певні зміни у безпековому середовищі України від безпечного до небезпечного рівня наведено нижче. Зокрема, внаслідок воєнної агресії росії проти України станом на листопад 2024 року зруйновано значну кількість об’єктів життєвого середовища, які задовольняли найважливіші потреби людини (табл. 1.1.1). У 2025 році статистика руйнувань значно погіршилась, але офіційні дані ще не оприлюднено.

Таблиця 1.1.1

Інформація
про руйнування основних об’єктів життєвого середовища
в Україні станом на листопад 2024 року

№	Назва зруйнованого об’єкту	Кількість
1	Житлові будівлі	236 000
2	Заклади освіти	4000
3	Культурні об'єкти	3921
4	Релігійні споруди	399
5	Спортивні комплекси	343
6	Медичні об'єкти	1554
7	Гідроелектростанції (Каховська та Дніпровська), теплоелектростанції (Трипільська і Зміївська)	4

Сформовано авторами за джерелом [8].

Також про зміну рівня безпекового середовища в сторону небезпечного середовища в Україні внаслідок великих руйнувань видно й з динаміки сукупної оцінки прямих втрат економіки (Рис. 1.1.1).

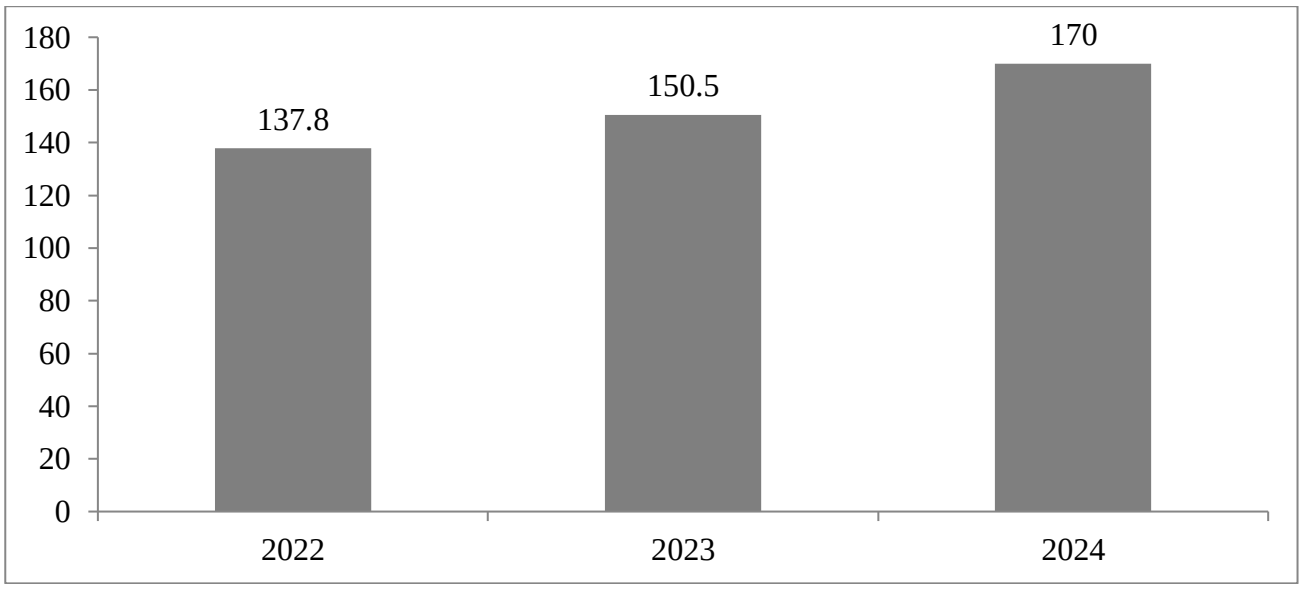


Рис.1.1.1. Динаміка сукупної оцінки прямих втрат економіки України, дол. млрд.

Сформовано авторами за джерелом [8].

Красномовним індикатором погіршення безпекового середовища в Україні є й динаміка державного боргу за 2022 – 2024 роки (рис. 1.1.2). З даного рисунка видно, що державний борг зріс у 2,5 рази і становить загрозу економічній безпеці України.

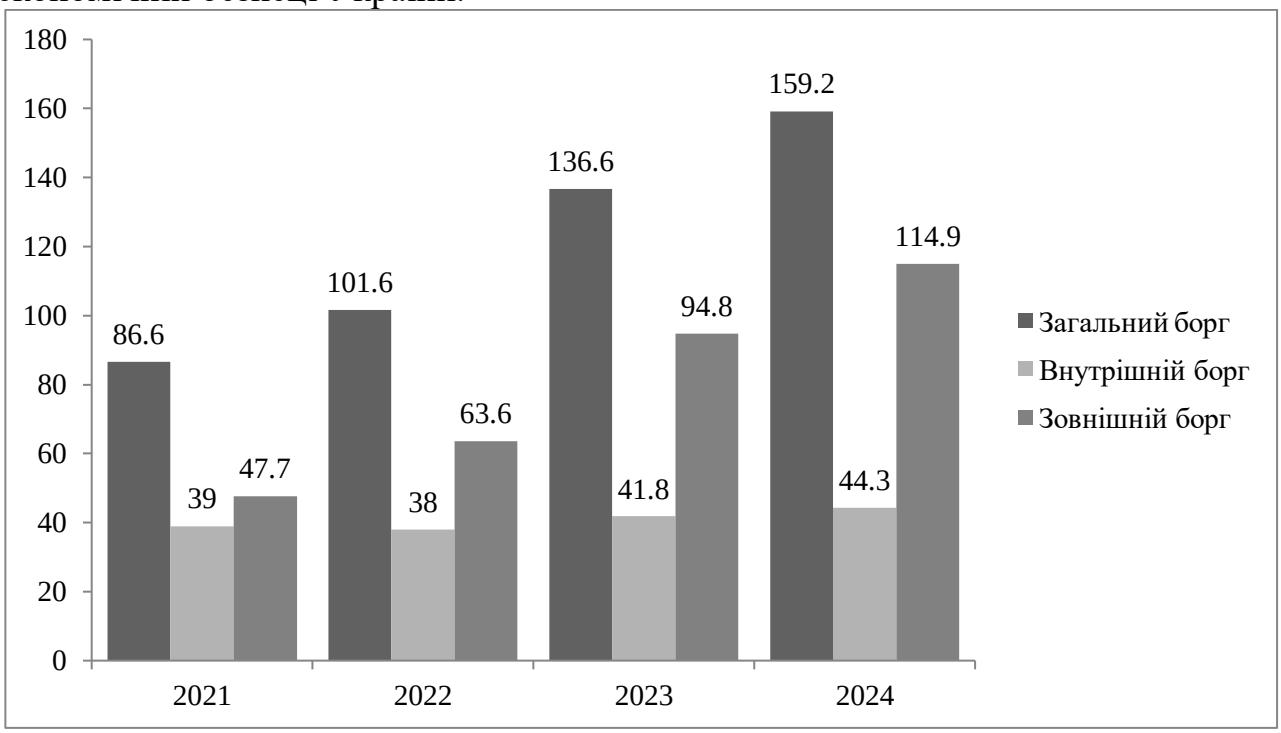


Рис.1.1.2. Динаміка державного боргу України за 2022-2024 роки, млрд. дол.

Сформовано авторами за джерелом [6].

Наведена інформація про погіршення стану безпекового середовища в Україні показує, що він негативно впливає як на окрему людину так і на соціально-економічні системи. У зв'язку з цим доцільно розглянути вплив безпекового середовища на людину та на соціально-економічну систему.

У центрі взаємодії в системі «природа» - «людина» - «суспільство» - «машина» завжди є людина. Для її життєдіяльності потрібне відповідне життєве середовище, про яке йшлося вище. Людина як біосоціальна істота своєю діяльністю, поведінкою, з одного боку, створює це середовище, а з іншого може бути для нього джерелом загрози, змінюючи його з життєвого на безпекове. Рушійною силою у цьому процесі є власні потреби та інтереси людини, природним правом якої є формування передумов їх задоволення. Для цього Україна визнала декларації і конвенції, що були виголошені ООН, МАТ, ЮНЕСКО з цих питань. Найважливіші міжнародні положення про права людини зафіксовані Конституцією України й іншими законодавчими актами. Насамперед, статті 21-24 Конституції України визначають свободу і рівність прав усіх людей, забороняють привілеї і обмеження прав за ознаками статі, раси, кольору шкіри, політичних, релігійних поглядів і свідомості, етнічного і соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовним або іншим ознакам [9].

Для задоволення економічних, соціальних та безпекових потреб та інтересів у Конституції України [9] передбачені необхідні права, а саме:

Стаття 41. Кожен має право володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності.

Стаття 42. Кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом.

Стаття 43. Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується.

Стаття 44. Ті, хто працює, мають право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів.

Стаття 56. Кожен має право на відшкодування за рахунок держави чи органів місцевого самоврядування матеріальної та моральної шкоди, завданої незаконними рішеннями, діями чи бездіяльністю органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб при здійсненні ними своїх повноважень.

Зазначені права людини, що визначені Конституцією України, конкретизуються Цивільним і Кримінальним кодексами, Кодексом Законів про працю України, законами про власність, про захист прав споживача та іншими.

Безпека людини визначається насамперед обсягами її реальних доходів та рівнем і якістю життя. З одного боку, це залежить від конкретної людини, її праці, а з іншого, – від діяльності влади й органів управління щодо створення для цього відповідних суспільних умов та правових механізмів захисту.

У реальному житті, особливо в умовах війни росії проти України, перешкодою у задоволенні потреб та інтересів, а також у реалізації природних

й конституційних прав на це можуть бути загрози. Зокрема: позбавлення людини праці; зниження плати менше за мінімальний рівень; небезпечні умови і порушення безпеки праці; несвоєчасна виплата заробітної плати тощо. Ці та інші загрози можна поділити на три великі групи:

1) загрози втрати життя і здоровя;

2) загрози втрати майна та доходів;

3) загрози втрати умов життєдіяльності людини.

Загрози втрати життя і здоровя можуть реалізовуватися у різний спосіб. Тут йдеться не про природню смерть людини, а про втрату життя в силу різних обставин: нещасний випадок, вбивство, смерть через недбале ставлення до себе або помилки в лікуванні тощо. Подібна ситуація й з втратою здоровя. Особливо ці загрози стали реальними в у мовах війни, кількість жертв якої зростає щодня.

Загрози втрати майна та доходів можуть відбуватися шляхом несплати заробітної плати і пенсій, рестрикції доходів державою, інфляції, розкрадання, знищення та пошкодження майна. Особливістю цих загроз в Україні є те, що на доходи громадян зазіхають не тільки кримінальні елементи, але й працедавці та держава.

Загрози втрати умов життєдіяльності людини можуть виявлятися у формі руйнації екологічного середовища та генофонду, втрати роботи та соціальних умов життя. Це означає, що людина позбавляється можливості самореалізації власних фізичних та інтелектуальних здібностей, а водночас і можливостей отримувати доходи, що необхідні для формування достатнього рівня та якості життя. Загалом це втрата суспільних та індивідуальних умов само відтворювання людини.

Отже наявність реальних загроз людині і є тим основним складником безпекового середовища, над усуненням якого потрібно працювати спільно, людині та соціально-економічній системі: організації, суспільству та державі.

Для задоволення потреб та інтересів, а також реалізації природніх й конституційних прав людина взаємодіє з іншими людьми, які об’єднані в різні утворення, інституції: організації, підприємства, клуби, асоціації, держава тощо. Їх доцільно позначити одним терміном «соціально-економічна система». У наукових джерелах є багато різних визначень поняття «система». Серед них найзмістовнішим, на думку автора, означенням терміну «система», є означення запропоноване Д. Меддовз «система – набір елементів чи частин, який узгоджено, впорядковано за певною схемою чи структурою, яка відображає типовий ряд видів поведінки, що його зазвичай класифікують як її «функцію» чи «мету»» [12, С.273]. На думку Д. Меддовз «система має містити три види речей: *елементи, взаємозв’язки та функцію або ж мету*» [12, С.27]. З такою думкою можна в основному погодитися, але разом з тим доцільно зазначити, що система буде стійкою та життєздатною лише тоді, коли буде мати власні властивості та буде цілісним утворенням. З огляду на наведене, під *соціально-економічною системою* розуміється – організоване утворення, що складається з елементів, які впорядковано за певною структурою, зв’язками і відносинами

між собою, створюючи цілісний організм, що має властивості відмінні від властивостей його елементів та виконує типові функції.

Саме соціально-економічна система є, з одного боку, середовищем, де людина може задовільнити свої інтереси, зреалізувати природні та конституційні права, а з іншого, вона може бути для неї й загрозою щодо задоволення цих інтересів чи реалізації прав. Наявність цих загроз і є тим кроком у виникненні в соціально-економічній системі безпекового середовища, яке також ускладнюється ще й наявністю зовнішніх загроз. Результати наукових досліджень також показали, що безпекове середовище соціально-економічної системи може по різному впливати на її працівника, якщо це організація чи підприємство, або жителя, якщо це територіальна громада. Тобто безпекове середовище має ще й індивідуальний вимір, оскільки це пов'язано з інтересами, очікуваннями, обов'язком та правами. Таке положення рівнозначне й до будь-якої соціально-економічної системи, яка також має корпоративні інтереси, обов'язки та права, держава як соціально-економічна система – національні інтереси, обов'язки та права по відношенню до громадян і жителів країни, а також у міждержавних стосунках. В реалізації цих інтересів, обов'язків та прав на перешкоді можуть бути, і як правило є, особливо в умовах війни, ті чи інші загрози. Наявність загроз, потреби, можливостей і механізмів протидії їм і формує безпекове середовище. Дослідження показали, що безпекове середовище має ієрархічну структуру: 1) індивідуальне безпекове середовище людини; 2) безпекове середовище окремої організації (будь-якого структурного утворення); 3) безпекове середовище територіальної громади; 4) безпекове середовище території (області); 4) безпекове середовище суспільства; 5) безпекове середовище держави. Безумовно, у кожного з перелічених структурних утворень буде характерний для нього набір основних елементів безпекового середовища. Наявність у людини та соціально-економічної системи умов, можливостей і механізмів протидії загрозам та їх застосування змінює безпекове середовище, переводячи його у стан безпечного для життєдіяльності, і навпаки.

Висновки

Аналіз наукових джерел та практики показав, що безпекове середовище виникає у життєвому середовищі в силу реальних у ньому загроз, яким потрібно протидіяти, для чого потрібно мати і використовувати відповідні умови, можливості й механізми. Разом з тим, як у науці та і практиці, безпекове середовище» розглядається й трактується під різними кутами зору.

В результаті проведених досліджень наукових джерел встановлено, що основною причиною формування безпекового середовища науковці вважають: ризики, виклики, загрози, небезпеки та безпекові ситуації, які його дестабілізують та руйнують. При цьому по різному трактують їх зміст, з яким важко погодитися. У зв'язку з цим автором запропоновано власні визначення зазначених понять, які наповненні змістовною єдністю та цілісністю, що забезпечує зв'язок між ними та сприяє однаковому їх розумінню та застосуванню у практичній діяльності суб'єктів безпекового середовища. Разом

з тим основним терміном є загроза, оскільки внаслідок реалізованих викликів і ризиків буде нанесена шкода, тобто загроза, а небезпека це вже стан системи після дії загрози.

Для позначення критичних умов життєдіяльності чи критичних відносин в середині організації, громади, країни та критичного стану у міждержавних відносинах в наслідок дії реальних загроз та необхідності у проведенні відповідних заходів щодо протидії їм запропоновано авторське визначення терміну «безпекове середовище». Зміст зазначеного терміну, на відміну від відомих, відображає основну суть поняття «середовище», яке трактується в тлумачному словнику та враховує безпековий підхід до розуміння життєдіяльності людей, яка проходить в умовах дії різноманітних загроз, (зокрема й загроз, які є наслідком їх діяльності), для протидії яким держава, суспільство, організація та людина створює відповідні можливості й механізми, тобто здійснюють безпекову діяльність (забезпечують безпеку). Таким чином, *безпекове середовище* – це такі умови для життєдіяльності людини, організації, суспільства, держави та відносин між ними в середині країни, а також міждержавних відносин, де (або щодо яких) мають місце реальні загрози та які відображають наслідки їх впливу або протидії їм.

За результатами дослідження встановлено, що стан безпекового середовища змінюється в бік небезпечного рівня під дією загроз аж до виникнення кризи та небезпеки, і навпаки до безпечного, в наслідок протидії загрозам. Крім цього, зясовано, що наявність безпекової культури у людей та соціально-економічних систем робить безпечнішим стан безпекового середовища, і навпаки.

Для визначення рівня безпечності життєвого середовища запропоновано двохрівневу градацію: 1 – «небезпечне середовище» ; 2 – «безпечне середовище» та визначення їх змісту, де чітко прослідковуються критерії, які можуть бути основою для оцінювання.

Встановлено, що вплив безпекового середовища має умовно два вектори спрямування: на людину та на соціально-економічну систему. Разом з тим основні складники, які формують безпекове середовище для них є спільними: наявність загроз, потреби, можливостей і механізмів протидії їм. Різнитимуться лише характером.

Дослідження також показали, що безпекове середовище має ієрархічну структуру, де для кожного суб'єктного утворення буде характерне саме для нього наповнення основних елементів безпекового середовища.

Список використаних джерел

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 Черняховського.* 2021. № 2 (72). С. 33–39.

2. Бойко І. В. Дефініції «ризик», «загроза», «небезпека» як об'єкти наукових досліджень. *Приазовський економічний вісник. 2017*. Вип. 5 (05). С. 94–98.

3. Бочарніков В. П., Свєшніков С. В. Безпекове середовище 2030 : монографія. Київ : Майстер Книг, 2019. 76 с.

4. Бугайчук К. Л. Безпекове середовище держави в контексті діяльності Міністерства внутрішніх справ України. *Право і безпека.* №2 (89). 2023. С. 111–120.

5. Глущенко О. О. Функція забезпечення безпеки держави в умовах воєнного стану. *Часопис Київського університету права*. №1. 2023. С. 53–56.

6. Державний борг. Minfin – вебсайт. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/ (дата звернення 12.04.2026)

7. ДСТУ 2293-99. Охорона праці терміни та визначення основних понять (34095). URL: https://dnaop.com/html/34095/doc. (дата звернення 12.04.2026)

8. Звіт KSE Institute. Мінфін : веб-сайт. URL : https://minfin.com.ua/ua/2025/02/15/145399465/#

9. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення 12.04.2026)

10. Копитко М. І., Літвін Н. М. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально-економічних систем. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія: Економіка.* 2017. Вип. 46. С. 4–15.

11. 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*. 2023. Вип. 6 (72). С. 33–43.

12. Медовз Д. Мистецтво мислити системно. Розв'язання проблем від особистого до глобального масштабу / Донелла Медовз; пер. з анг. Ю. Шекет. – Х.: Віват, 2025. 304 с.

13. Монреальська декларація «Право людини на безпеку»: 6-та Всесвітня конференція по запобіганню і управлінню пошкодженнями (Канада, Монреаль, 15 травня 2002 р.). URL : http://avionics.nau.edu.ua/ files/doc.

14. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД. 2022. 532 с.

15. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка, менеджмент, підприємництво*. 2013. № 25. С. 188–195.

Франчук В.І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2023. Вип. 2. С.63–73. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-8.

1.2. Розвиток безпекового середовища

Безпекове середовище не є абстрактним поняттям, а має місце у життєвому середовищі будь-якої соціально-економічної системи. Її життєдіяльність забезпечується виконанням корінних функцій: розвитку, безпеки та управління [22, С.33]. Довговічність життєдіяльності та конкурентоздатність соціально-економічної системи найперше залежить від її функції розвитку. Загальновідомо, що життєве середовище соціально-економічної системи в наслідок дії тих чи інших реальних загроз та протидії їм змінюється і трансформується у безпекове середовище. З погляду безпеки є важливим, щоб ці зміни мали характер розвитку. Аналіз наукових джерел показав, що є різні підходи і погляди до розуміння терміну «розвиток». Серед них є такі, що практично не розкривають його сутності, зокрема, під розвитком розуміються «зміни, які відбуваються в різних темпах, з метою отримання максимального результату діяльності підприємства» [23, С. 31]. Переважна більшість авторів розглядають розвиток як зміни, внаслідок чого відбувається перехід від простого до складного, від нижчого до вищого тощо. Наприклад, Р. Дяків вважає, що розвиток – це процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), в результаті чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до більш нового, прогресивного [13]. С. Дунда під розвитком розуміє зміни процесу або явища від простого до складнішого [12]. О. Заїка та В. Ткаченко розглядають розвиток підприємства як незворотній процес, що забезпечує керовані чи випадкові переходи від одного неповторного стану до іншого через процес змін [16], а у науковій статті [1] автори трактують розвиток як здатність системи адаптуватися до зовнішніх змін та зберігати функціональність.

Поряд з такими спрощеними визначеннями терміну «розвиток» є й такі, що глибше розкривають його зміст і внутрішні механізми. Зокрема, Я. Борисенко «розвиток» розглядає як «процес постійної зміни соціально-економічної системи та набуття нею нових якісних властивостей, що передбачає циклічне відтворення її постійної схеми функцій, зокрема для зміни цільової ефективності функціонування, і триває протягом усього життєвого циклу заради задоволення внутрішніх потреб системи або потреб елементів її зовнішнього середовища [11, С.126], а в Енциклопедії сучасної України розвиток трактується як не зворотні, направлені та закономірні зміни економічної системи суспільства [14]. З цих визначень видно, що розвиток це насамперед процес змін, а процес це впорядкованість дій, а не просто зміни, серед яких можуть бути й хаотичні. При цьому ці зміни мають бути не зворотними, направленими та закономірними. Разом з тим, процес змін має відбуватися з урахуванням відповідних внутрішніх та зовнішніх безпекових інтересів, задоволення яких важливе для соціально-економічної системи. Крім того, для розвитку характерним є наявність двох основних пов’язаних між собою відповідних властивостей, завдяки яким він і відбувається в соціально-економічній системі. Найперше це властивість єдності протилежностей, суть

якої зводиться до руйнування та створення. Підтвердженням наявності такої властивості «розвитку» є думка авторів: «розвиток пов'язаний з виникненням, трансформацією або зникненням елементів і зв'язків, що триває від створення до припинення функціонування системи, тобто, протягом усього її життєвого циклу для задоволення власних потреб та потреб інших.» [11, С. 128-129]. Розвиток виникає в результаті протиріч, боротьби нового і старого, боротьби «суперечливих, взаємовиключних, протилежних тенденцій», властивих об'єктам «природи», їхнього подолання, перетворення на нові протиріччя [20]. «У рамках процесу управління розвитком підприємства виконуються два комплексних завдання: 1) усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі та часі; 2) створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства [19, С. 101].

Мова йде про те, що під час розвитку обов'язково потрібно прибрати те, що заважає, обмежує тощо і запроваджувати інше, що буде додавати. Саме ця властивість розвитку – єдність руйнування та створення і є основною його суттю та інструментом процесу змін.

Наступною властивістю розвитку є властивість єдності основних характеристик (ознак): *спрямованість, закономірність, незворотність*. Інакше ті чи інші зміни можна відносити до категорії розвитку лише за умови, що для них будуть властивими одночасно всі три зазначені характеристики, які одночасно й виступають ознаками розвитку. Сутність триєдиної властивості розвитку полягає у наступному: *1) спрямованість* – наявність взаємопов'язаної траєкторії змін; *2) закономірність* – обов'язковість настання змін як наслідок досягнення попереднього результату: відповідного стану; завершення визначеного алгоритму дій тощо; *3) незворотність* – відсутність зворотного впливу змін, що відбулися, тобто не повернення їх до попереднього стану.

Саме проявом цієї триєдиної властивості розвиток й відрізняється від інших змін, що відбуваються.

В цілому розвиток відбувається наступним чином: внаслідок впорядкованої діяльності, спрямованої на руйнування того, що гальмує і на створення того, що додає прогресу відбуваються спрямовані, закономірні та незворотні зміни, які забезпечують перехід (процесу, соціально-економічної системи, середовища тощо) в якісно інший стан для задоволення відповідних внутрішніх і зовнішніх інтересів. Структуру розвитку у вигляді концентричної моделі подано на рис.1.2.1.

Запропонована концентрична модель структури розвитку є загальною і притаманною для розвитку будь-яких систем, процесів, зокрема й для розвитку безпекового середовища.

Розвиток безпекового середовища – це процес змін (упорядковані і спрямованні зміни) в безпековому середовищі, які забезпечують його перехід в якісно новий безпечніший стан для задоволення відповідних внутрішніх і зовнішніх безпекових інтересів .



Рис.1.2.1. Концентрична модель структури терміну «розвиток»
Джерело: авторська розробка

З наведеного цілком зрозуміло, що розвиток це не є окрема діяльність, а є внутрішньою характеристикою та спрямуванням тих чи інших, завдань, заходів у межах відповідних видів діяльності, які виконуються для забезпечення процесу змін у безпековому середовищі [2]. При цьому вектор цих змін задається з урахуванням реальних загроз безпековим інтересам людей, які проживають чи працюють у межах безпекового середовища та його суб'єктів - ініціаторів або учасників розвитку безпекового середовища (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації, громадські об'єднання).

Розкриваючи сутність розвитку безпекового середовища потрібно враховувати й те, що окрім різних внутрішніх та зовнішніх реальних загроз, перешкодою виконанню тих чи інших завдань чи заходів, спрямованих на розвиток, можуть бути й загрози, які виникають під час руйнування того, що гальмує чи дестабілізує діяльність, або в процесі запровадження нового, прогресивнішого. Для протидії всім цим загрозам суб'єкти безпекового середовища здійснюють безпекову діяльність. Саме завдяки безпековій діяльності створюються умови для розвитку безпекового середовища шляхом зменшення руйнівної сили загроз аж до її ліквідації або відновлення процесів чи відшкодування збитків. З огляду на зазначене очевидно, що розвиток потребує захисту від загроз, інакше заплановані зміни у безпековому середовищі можуть і не відбутися. Саме тому розвиток і безпекова діяльність є внутрішніми структурними елементами один одного та становлять два боки одного процесу. Водночас це різні функції, які мають власні методи і засоби забезпечення [22, С. 33].

Безпекова діяльність – це діяльність, що містить безпекові механізми: попередження, виявлення, ліквідації загроз, а також відновлення чи відшкодування збитків та здійснюється для захисту функції розвитку соціально-економічної системи від загроз й забезпечення її життєдіяльності.

Безпекова діяльність це збірне загальне поняття, яке використовується для позначення її спрямування та охоплює різні види діяльності. Зазначені безпекові механізми, один чи більшість є у багатьох видах діяльності. Зокрема, управлінська містить попереджувальні, виявляючі та ліквідаційні механізми; детективна діяльність – виявляючі та ліквідаційні механізми, правоохоронна діяльність – попереджувальні, виявляючі та ліквідаційні, а страхування – механізми відновлення чи відшкодування збитків. В залежності від виду і характеру загрози застосовуються відповідні безпекові механізми.

До безпекових видів діяльності відноситься й OSINT. Ідея використання OSINT (відкритої розвідки) в різних видах діяльності, зокрема в безпековій та управлінській, набула інтенсивного наукового осмислення упродовж останнього десятиліття. Дискусії торкаються як теоретико-методологічної природи OSINT (еволюція чи «революція» методів розвідки), так і практичних аспектів інтеграції відкритих джерел в систему управління на різних рівнях – від підприємства до секторів національної безпеки [3, 4; 8]. Вчені розглядають OSINT як процес цілеспрямованого збору, верифікації, аналізу й використання відкритої інформації для інтелектуального забезпечення управлінських рішень у середовищі підвищеної невизначеності [15].

Наукові розвідки у сфері безпекознавства та ризик-менеджменту зокрема, демонструють, що інтеграція OSINT у процеси ідентифікації загроз дає змогу підсилити превентивні механізми та підвищити якість оцінювання ризиків бізнес-процесів і функціонування організацій критичної інфраструктури [3]**.** Також науковці репрезентують OSINT як органічний компонент систем кіберрозвідки CTI (Cyber Threat Intelligence), що передбачає обмін знаннями між суб'єктами безпеки і формування підґрунтя для системи колективного захисту [9]. Окремі дослідження доводять можливість використання OSINT у кримінальному провадженні як «інтелектуального доказу», висуваючи водночас вимоги до процедурної доброчесності збору, збереження та представлення даних [6]. Варто зауважити, що з початком російсько-української війни OSINT отримав новий вектор розвитку – став інструментом оперативного моніторингу, документування правопорушень і глибокого аналізу воєнних злочинів [7, 21]. Більш того, зростає увага до етичних, правових і приватних аспектів використання OSINT. Окремі дослідження окреслюють дилеми та колізії, пов'язані з аналізом онлайн-комунікацій екстремістських угруповань, балансом між суспільним інтересом і правом на приватність, а також із ризиками вторинного завдання шкоди через публікацію чутливої інформації [5]. Запропоновані підходи до «anti-OSINT» – тобто обмеження цифрового сліду, мінімізація витоків персональних даних, підвищення цифрової гігієни – формують межі захисту особи та організації від витоків інформації з відкритих джерел, що істотно впливає на архітектуру безпекового середовища [4]. Технологічний розвиток OSINT суттєво прискорився через поєднання машинного навчання та методів обробки великих масивів даних: автоматизована фільтрація інформаційного шуму, тематичне моделювання потоків, виявлення бот-мереж і аномалій дозволяють масштабувати

аналітичний контент без втрати якості. Такого роду дослідження підсилюють відтворюваність аналітичних даних та покращують процеси обміну розвідданими між організаціями [9, 11]. Є наукові розвідки, що фокусуються на адміністративно-правовому регулюванні застосування відкритих джерел у сфері національної безпеки, окреслюючи межі допустимості збирання, обробки та використання інформації, а також механізми державного нагляду [15, 18]. Низка вчених розглядають OSINT як компонент стратегічного аналізу розвитку безпекового середовища: від регулярного сканування зовнішніх ризиків і репутаційної діагностики до підтримки прогнозування сценаріїв і оцінки ефективності втручань. У цій логіці відкриті дані інтегруються у ризик-орієнтовані системи управління, підсилюючи спроможність суб'єктів швидко адаптуватись до зміни переліку ризиків та загроз [3, 8]. У статті [10] автори наводять докладний аналіз інструментів OSINT, з якого можна зробити висновок, що саме інструменти і є його основною суттю, з чим важко погодитися.

Узагальнюючи контент-аналіз наукових досліджень, можна констатувати, що OSINT розглядається під різними кутами наукового зору та використовується в якості збору й аналізу інформації для використання її в тих чи інших видах діяльності для прийняття рішень. Віднесення OSINT до безпекових видів діяльності є очевидним, оскільки в цій діяльності закладено виявляючі механізми, які структурно і технологічно поєднують у собі діяльність, методи та засоби, які забезпечують збір і аналіз інформації про загрози та документування протиправних дій у часі та просторі.

Сучасний OSINT як вид безпекової діяльності це цілісний технологічний процес, що має складну структуру з обов'язкових елементів, які поділяються на: організаційно-технологічні елементи та алгоритм дій, який містить інформаційно-виявляючі безпекові механізми (рис. 1.2.2).

З огляду на це OSINT за змістом є технологією, що поєднує алгоритм дій, інфраструктуру, компетентності, методи та інструменти, необхідні для пошуку, аналізу і перетворення відповідних відомостей з відкритих джерел в цільову інформацію, а за формою є безпековою діяльністю, бо містить інформаційно-*виявляючі механізми* та реалізується безпосередньо людиною-фахівцем, а також *може використовуватися* у межах різних видів безпекової діяльності для отримання цільової інформації з відкритих джерел.

Таким чином OSINT – це безпекова діяльність (технологічний процес), що охоплює пошук, аналіз і перетворення відповідних відомостей з відкритих джерел в цільову інформацію.

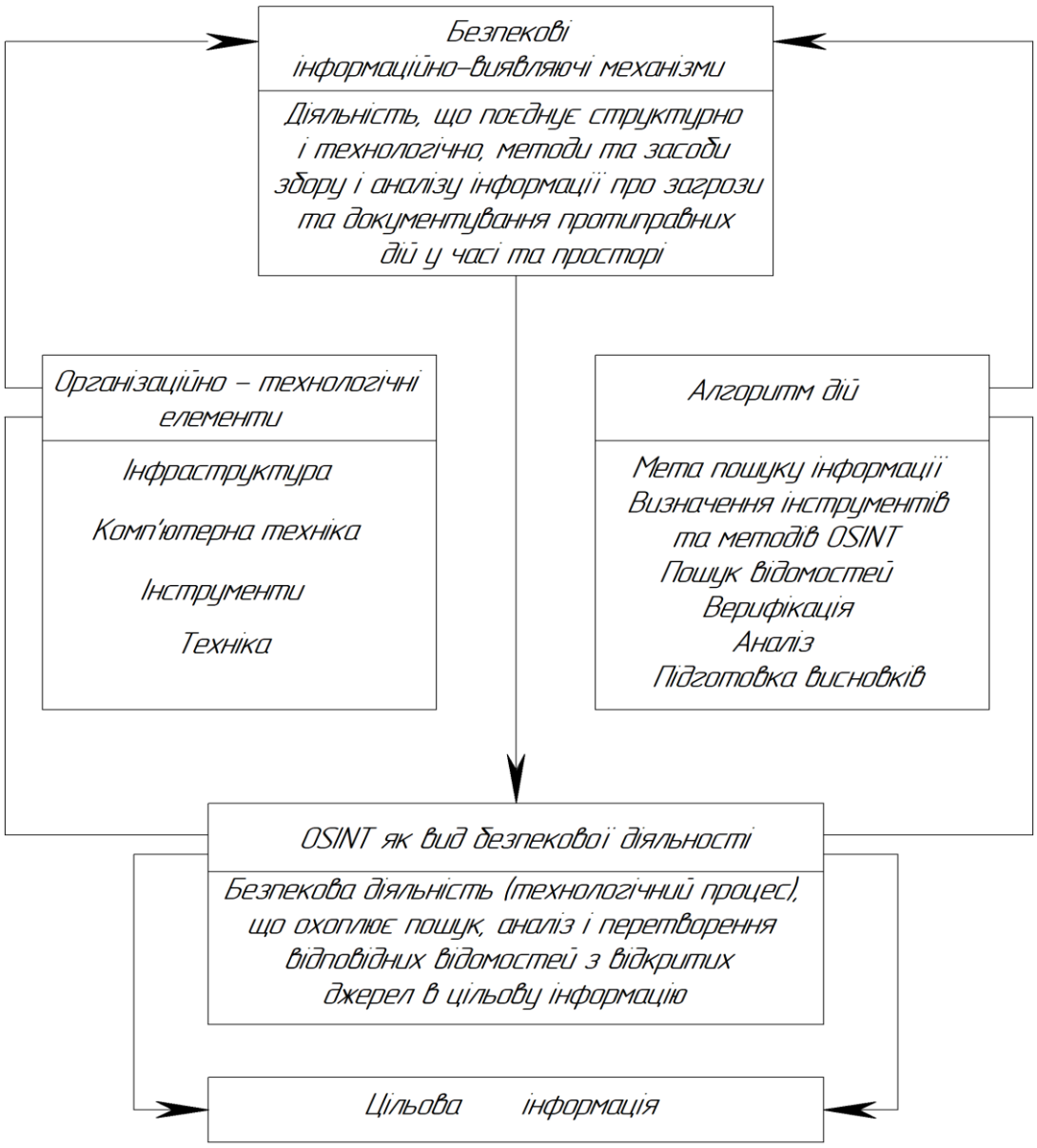


Рис.1.2.2. Концептуальна модель структури OSINT як виду безпекової діяльності

Наведене доводить, що OSINT як безпекова діяльність використовується для пошуку, аналізу і перетворення відповідних відомостей з відкритих джерел в цільову інформацію. За допомогою OSINT відповідна інформація з відкритих джерел у соцмережах збирається значно швидше, використовуючи для цього відповідні комп'ютерні програми як безкоштовні так і платні. Зокрема інформацію про розповсюдження наркотичних речовин, зброї, небезпечні групи чи особи, кіберзагрози, про порушення комерційної таємниці співробітниками компанії тощо [2].

Водночас слід наголосити, що ця інформація враховується під час прийняття рішень для вирішення завдань в різних видах безпекової діяльності: оперативно-розшуковій діяльності, правоохоронній діяльності, детективній діяльності, слідчій діяльності, службових розслідуваннях, журналістських

розслідуваннях, фінансових розслідувань, пошуках зниклих людей, пошуках викрадених речей тощо [2].

Використання OSINT в іншій безпековій діяльності для збору необхідної інформації є складовою цієї діяльності, тобто мова йде проте, що це вже умовно технологічно цілісний процес. У даному випадку немає значення хто використовував OSINT: суб'єкт цього виду діяльності чи запрошена організація (фахівець). Наприклад, в банку має місце витік банківської таємниці. Для пошуку того хто це міг зробити та для кого, можна дослідити власними силами, якщо служба безпеки має такі можливості, тобто володіє технологією OSINT або запросити зі сторони за угодою фахівця. У даному випадку завдання буде однакове: зібрати й проаналізувати інформацію про можливу передачу підозрюваним працівником банківської таємниці третій особі, і немає значення хто його буде виконувати. Важливо, що OSINT як вид безпекової діяльності у даному випадку використовуватиметься у межах детективної діяльності служби безпеки банку, тобто як її складова.

Отже, використання OSINT як виду безпекової діяльності дозволяє посилити спроможності відповідних суб'єктів щодо отримання інформації про загрози (виявлення загрози), або тих хто їх зреалізував, а відтак і щодо їх попередження чи ліквідації (припинення), або притягнення винуватця до відповідальності. Саме у такий спосіб OSINT використовується для розвитку безпекового середовища: в організації, громаді, регіоні та державі.

Висновки

Досліджуючи сутність та структуру дефініції «розвиток безпекового середовища» встановлено, що цей процес відбувається шляхом змін, основною суттю та інструментом якого є єдність руйнування того, що заважає, обмежує тощо та створення іншого, що буде покращувати, додавати. Одночасно ці зміни мають бути спрямованими, закономірними та незворотними. Тільки за таких умов безпекове середовище може набувати якісно іншого безпечнішого стану. Відтак розвиток безпекового середовища це процес змін, який має чітку структуру, в основі або центрі якої є єдність «руйнування та створення», своєю чергою якому притаманна властивість єдності трьох основних його характеристик: *спрямованість, закономірність, незворотність змін*. Крім цього, розвиток не є окремим конкретним видом діяльності, а є внутрішньою характеристикою та спрямуванням завдань і заходів, які виконуються для забезпечення процесу змін у безпековому середовищі. Проте, щоб розвиток відбувся як такий, потрібно постійно долати перешкоди у формі різних загроз. В науковому дослідженні доведено, що розвиток безпекового середовища відбувається шляхом здійснення відповідних видів безпекової діяльності, яка містить механізми: попередження, виявлення, ліквідації загроз, а також відновлення чи відшкодування збитків. Обгрунтовано, що OSINT з погляду безпекознавства є видом безпекової діяльності, оскільки містить механізми виявлення загроз. Відтак, є свого роду механізмом розвитку безпекового середовища в частині надання цільової інформації про загрози або її джерело

відповідним суб'єктам. Крім цього запропоновано визначення змісту поняття OSINT як безпекової діяльності та концентричну модель її структури.

Таким чином, розвиток і безпекова діяльність є внутрішніми структурними елементами один одного, мають об'єктивний «природний» зв'язок та становлять два боки одного процесу, що й забезпечує зміну безпекового середовища від небезпечного до безпечного рівня.

Запропоноване на засадах системного підходу теоретико-концептуальне бачення змісту безпекового середовища розкриває його структуру, механізми розвитку та роль у цьому процесі OSINT як виду безпекової діяльності. Такий науково-методологічний підхід до дослідження та отримані наукові результати усувають до певної міри наукову проблему щодо розуміння розвитку безпекового середовища в сучасних умовах. Своєю чергою це відкриває дослідникам нові концептуальні та методологічні можливості щодо дослідження безпекового середовища регіону, зокрема й прифронтового, територіальної громади тощо.

Список використаних джерел

1. Battamo A. Y., Varis O., Sun P., Yang Y., Oba B. T., Zhao L. Mapping socio-ecological resilience along the seven economic corridors of the Belt and Road Initiative. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 308. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127341.
2. Franchuk V., Melnyk S., Hobela V., Shuprudko N., Tiurina N.(2026). De velopment of the security environment: a conceptual OSINT model and management framework. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (67), 239–251. https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.67.2026.5176.
3. Hayes D. R., Cappa F. Open-source intelligence for risk assessment. *Business Horizons*. 2018. T. 61, № 5. C. 689–697.
4. Konieczny M. (2025). Anti-OSINT methods ensuring protection of personal data in the context of cybercrime. *RAIP*. *1(XXV)*. 127-144. DOI: https://doi.org/10.5604/01.3001.0055.1100.
5. Lakomy, M. (2023). Open-source intelligence and research on online terrorist communication: Identifying ethical and security dilemmas. *Media, War & Conflict, 17*(1), 23-40. https://doi.org/10.1177/17506352231166322.
6. Sampson F. Intelligent evidence: Using open source intelligence (OSINT) in criminal proceedings. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*. 2017. T. 90, № 1. C. 55–69. DOI: https://doi.org/10.1177/0032258X16671031.
7. Van Beek H., Rietjens S. Open-source intelligence in the Russia–Ukraine war. Reflections on the Russia–Ukraine War / eds. M. Rothman, L. Peperkamp, S. Rietjens. Leiden: Leiden University Press, 2024. C. 57–76.
8. Van Puyvelde D., Tabárez Rienzi F. The rise of open-source intelligence. *European Journal of International Security*. 2025. First View. C. 1–15. DOI: https://doi.org/10.1017/eis.2024.61.

9. Wagner T. D., Mahbub K., Palomar E., Abdallah A. E. Cyber threat intelligence sharing: Survey and research directions. *Computers & Security*. 2019. Vol. 87. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cose.2019.101589.

10. Yamin M., Ullah M., Ullah H., Katt B., Hijji M., & Muhammad K. Mapping Tools for Open Source Intelligence with Cyber Kill Chain for Adversarial Aware Security. *Mathematics*. 2022. № 10 (12). https://doi.org/10.3390/math10122054

11. Борисенко Я. В. Термінологічний аналіз сутності поняття «розвиток» як економічної категорії. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»* № 8(26), 2022. С. 117–131.

12. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». 2011. № 32. URL: https://jrnl.kai.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/380/0 (дата звернення 12.04.2026)

13. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, Книгодрук, 2000. 704 с.

14. Енциклопедія сучасної України : вебсайт. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=12384 (дата звернення 12.04.2026).

15. Жмур Н. В. Історія становлення та сучасний стан OSINT. *Юридичний вісник*. 2022. № 3 (64). С. 95–101.

16. Заїка О. В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 43. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55.

17. Запорожченко М. М. Місце OSINT в життєвому циклі кібератаки. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2023. № 1 (78). С. 53–60. DOI: https://doi.org/10.31673/2412-4338.2023.015360.

18. Мартинюк С. О. Адміністративно-правове регулювання забезпечення функціонування OSINT у сфері національної безпеки. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5 С. 355–358. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.63.

19. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

20. Сірко А. Ю. Сутність та визначення економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 14. С. 541–544.

21. Тома М. Г., Василова О. В. Інструменти OSINT: фіксація воєнних злочинів в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Вип. 02. С. 905–909. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.134.

22. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів : Одеса: Фенікс, 2020. 224 с.

23. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.

24. Яровой Т. С. OSINT як перспективний інструмент контролю за лобістською діяльністю. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2019. № 4 (6). С. 201–208. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-4(6)-201-208.

1.3. Управління розвитком безпекового середовища

Розвиток безпекового середовища відбувається, як доведено у попередньому параграфі, шляхом впорядкованих, спрямованих, закономірних незворотних змін та здійснення різних видів безпекової діяльності. Інтеграція розвитку і безпекової діяльності в один процес, який забезпечує його результативність, є управлінська діяльність.

Подібна думка щодо ролі управління в розвитку є й в науковій статті [3, С. 120]: «розвиток − це повторюване явище, якому необхідне управління для забезпечення його стійкості». Теза про те, що розвиток має бути керованим процесом цілком логічна, оскільки без управлінського впливу впорядковано і спрямованого процесу змін у безпековому середовищі досягти неможливо. Саме в управлінні є відповідні механізми та можливості.

Практична реалізація змін відбувається через застосування методів та інструментів управління змінами, які є основою механізму управління розвитком підприємства. Застосування комбінації підходів до управління змінами, системи методів та інструментів управління змінами з урахуванням поточного стану стійкості функціонування і розвитку окремого підприємства дасть змогу здійснити ефективний перехід підприємства від менш стійкого стану до більш стійкого в умовах змінного зовнішнього середовища підприємства, отже, розвиватися [6]. Із наведеного ще раз видно, що на розвиток реально має вплив управління, без якого жодних змін не відбудеться, зокрема й у безпековому середовищі. Переважна більшість науковців, серед яких й С. Стецiв розглядають управління розвитком як управління змінами, а саме: «управління змінами – це процес послідовної реалізації етапів (функцій) ініціювання, планування, організування, мотивування, контролювання та впровадження змін, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [11, С. 158].

Розглядаючи управлінський вплив на розвиток соціально-економічної системи варто відзначити, що у наукових джерелах мають місце різні наукові підходи: ситуаційний [8], процесний [5, с. 129] та системний [6].

Зазначені підходи доповнюють однин одного, і застосування їх в управлінні розвитком безпекового середовища лише посилить його результативність. Також слід наголосити, що управлінська діяльність здійснюється не загалом, а конкретним видом чи видами діяльності шляхом виконання загальних управлінських функцій: планування, організування, мотивування, контролю та зв’язуючих процесів: комунікації, прийняття управлінських рішень, керівництва (лідерства).

Управлінська діяльність має характер процесу, тобто впорядкованості, а саме: по кожній управлінській функції приймаються управлінські рішення на підставі відповідної інформації, яка своєю чергою є результатом комунікацій, а для посилення впливу на управлінські процеси їх суб'єкти використовують механізми лідерства. І цей процес відбувається постійно та є змістом управлінської діяльності.

Управління розвитком безпекового середовища за змістом це також процес, але який має характер розвитку, тобто завершальні управлінські дії передбачатимуть упорядковані і спрямованні зміни, які забезпечують її перехід в якісно новий інший стан. Отже, *управління розвитком безпекового середовища* – це виконання суб'єктами управління управлінських функцій, комунікацій, лідерства та прийняття управлінських рішень, спрямованих на визначення і проведення необхідних змін, їх захисту від загроз та інтеграції цих видів діяльності в єдиний цілісний процес задля переведення середовища в якісно безпечніший стан.

Управління розвитком безпекового середовища це насамперед управління тим чи іншим видом (видами) безпекової діяльності, у межах яких будуть готуватися і прийматися управлінські рішення, які матимуть характер розвитку, тобто передбачатимуть упорядковані і спрямованні зміни в безпековому середовищі, які забезпечують його перехід в якісно новий безпечніший стан. Схематично цей процес відображено на рисунку 1.3.2. Прикладом таких управлінських рішень будуть: по функції планування - затвердження безпекового плану, у якому буде закладено низку завдань і заходів, спрямованих на попередження загроз, зменшення їх руйнівної сили чи ліквідації або відновлення процесів чи відшкодування збитків; по функції організування – закріплення за підрозділами чи інституціями (на національному рівні) безпекових функцій, затвердження функціональних обов'язків, тощо; по функції мотивування – встановлення за досягнення відповідних показників премії, інших нагород морального характеру тощо; по функції контролю – затвердження плану перевірок, звітів тощо. Для прийняття таких управлінських рішень відбувається комунікаційний процес для збору відповідної інформації між структурними підрозділами посадовцями, експертами тощо та здійснюється відповідний лідерський вплив для посилення комунікаційного процесу та прийняття управлінського рішення. Інформація про безпекове середовище збирається фахівцями у межах тих чи інших видів безпекової діяльності, зокрема й за допомогою OSINT, в залежності від характеру загроз. Отримана інформація використовується для підготовки та прийняття оперативних рішень у тій чи іншій безпековій діяльності для попередження загроз, зменшення їх руйнівної сили чи ліквідації або відновлення процесів чи відшкодування збитків, а також у комунікаційному процесі підчас підготовки і прийняття управлінського рішення.

Серед видів управлінської діяльності, в контексті дослідження та й з погляду безпеки, варто виокремити прийняття управлінського рішення. Бо саме воно є визначальним у формуванні цілеспрямованого впливу на характер змін у

безпековому середовищі та на різні види безпекової діяльності, які їх забезпечують, зокрема й на OSINT.

Розглядаючи детальніше роль і процес прийняття управлінського рішення варто навести слушну у цьому контексті думку Юло Вооглайда про те, що формування рішень є ключовим питанням у кожній зі сфер суспільного життя й на кожному рівні регуляції [4, с. 332]. Особливої уваги і професійної дискусії заслуговують управлінські рішення. Проте на думку автора [16] не всі рішення є управлінськими, а лише ті, які пов'язані з управлінням, причому пов'язані з ним безпосередньо. Управління завжди є цілеспрямованою діяльністю, передбачає участь у ньому суб'єкта, що визначає мету управління; отже, мета виступає як орієнтир, що направляє управлінську діяльність. Цьому розумінню управління з усіх раніше наведених словникових значень слова «рішення» найбільше відповідають трактування рішення в сенсі «дії», «обраного шляху дій після обмірковування, обговорення якогось питання». Така думка заслуговує на увагу, оскільки тут окреслено два основних визначальних акценти: перший – спрямовує на те, що прийняття рішення – це «дія», а другий – показує, що ця дія має два пов'язаних між собою етапи: етап підготовки варіантів дій (обмірковування, обговорення питання) та етап вибору кінцевого варіанту (обрання шляху дій) та має підтримку інших вчених [15]. Також цікавою і професійною є думка, яка викладена у дослідженні [2], де під прийняттям управлінських рішень розуміється процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.

На прийняття управлінського рішення впливає численна кількість факторів, серед яких на думку авторів [5] є й безпекова культура.

Прийняття управлінських рішень, це інтелектуальний, психологічний, до певної міри технологічний і водночас складний процес. Він є складовою будь-якої управлінської функції: планування, організування, мотивування, контролювання, а також комунікацій та лідерства (керівництва). Якість підготовки та прийняття управлінського рішення залежить від багатьох чинників, серед яких є й безпекова культура 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.

Безпекова культура проявляється через безпекове мислення та безпекову поведінку, в основі яких лежать безпекові цінності. У даному випадку доцільно навести їх тлумачення, що викладенні в статті [15].

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.

Зміст і механізм впливу безпекової культури на прийняття управлінського рішення наведено на рисунку 1.3.1.

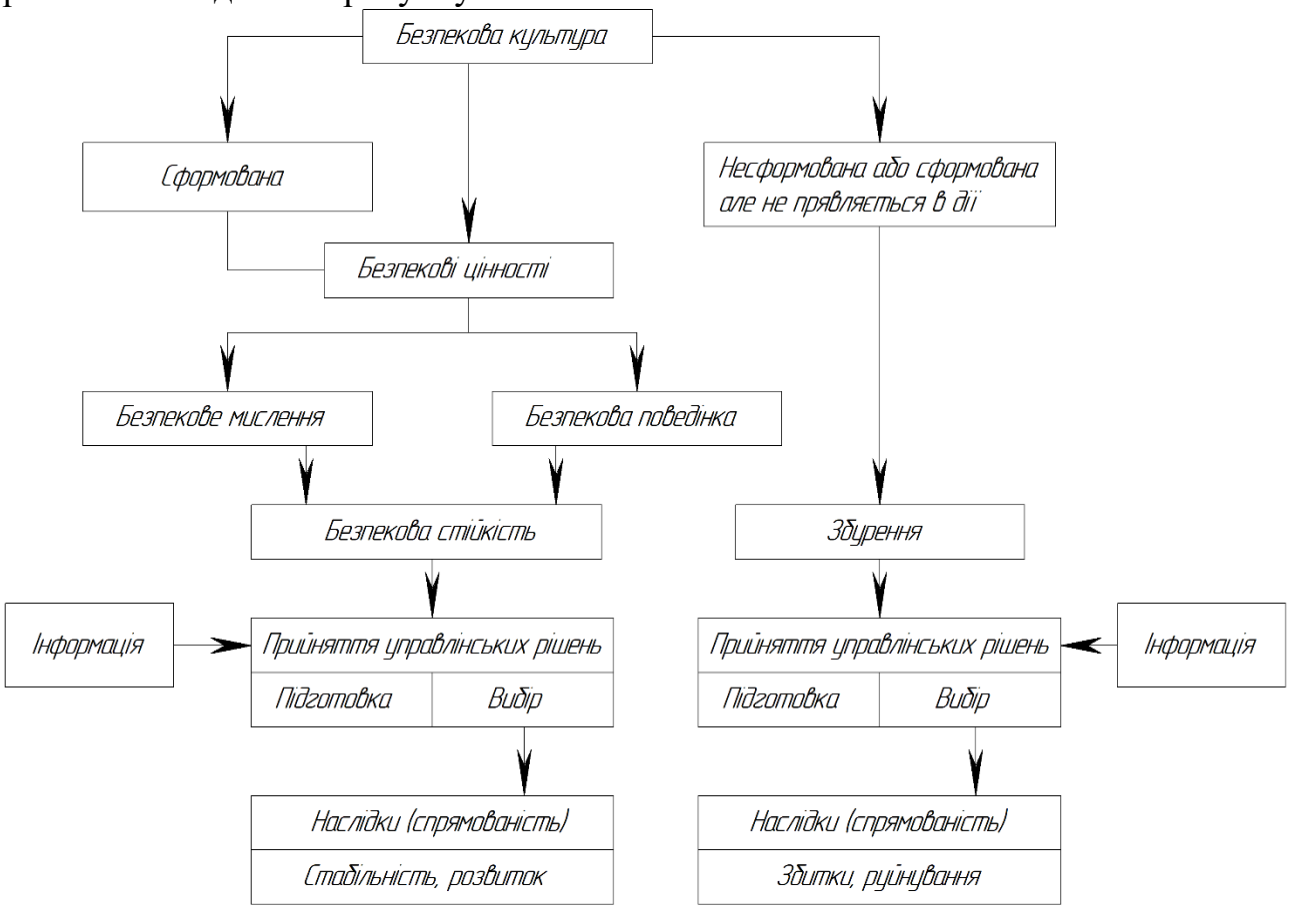


Рис. 1.3.1. Теоретична модель впливу безпекової культури менеджера на прийняття управлінського рішення

Джерело: [15]

Також з погляду важливості впливу безпекової культури на прийняття управлінських рішень щодо розвитку безпекового середовища доцільно навести основні її ознаки, що запропоновані у науковій статті[15]:

1) *безпекова обізнаність*, тобто розуміння того, що життєдіяльність людини, організації та суспільства проходить в умовах дії тих чи інших дестабілізуючих факторів та врахування тих, що становлять чи можуть становити загрозу;

2) *безпекове мислення як норма в розумовій аналітичній діяльності суб'єкта прийняття управлінських рішень:* аналіз ситуації, визначення потенційних чи реальних загроз, передбачення наслідків прийнятих

управлінських рішень, найперше щоб вони не були джерелом нових загроз, як для внутрішнього так і зовнішнього середовищ;

3) *безпекова поведінка як спосіб практичної діяльності суб'єкта прийняття управлінських рішень та норма взаємодії і відносин його з іншими, що не спонукає до провокацій, збурення, нанесення збитків, порушення цілісності та руйнування*: дотримання правових норм, зобов'язань перед партнерами, контрагентами, соціальної відповідальності за навколишнє середовище; незастосування методів впливу таких як: маніпуляції, дискримінація, укладання таємних угод, приниження гідності інших тощо.

Наведені ознаки безпекової культури можна використовувати для розробки відповідних методик оцінювання її рівня у суб'єктів управління.

За результатами дослідження з'ясовано, що результативність управління розвитком безпекового середовища в певній мірі залежить від спроможності, готовності суб'єктів управління до діяльності та наявності достатнього рівня персональної безпекової культури.

Суб'єкти управління розвитком безпекового середовища зобов'язані застосовувати власну спроможність, яку потрібно розуміти як сукупність людських, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, що визначають їх здатність ефективно протидіяти загрозам, надзвичайним і кризовим ситуаціям, забезпечувати відновлення та функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства, держави, громади тощо. Крім того, відповідні органи і підрозділи мають демонструвати готовність до такої діяльності та утверджувати у суспільстві безпекову культуру [14]. Готовність – здатність суб'єктів безпекового середовища швидко й адекватно реагувати на загрози, безпекові ситуації, небезпеку[14].

На результативність управління розвитком безпекового середовища значною мірою також впливає й відповідна нормативно-правова база. ЇЇ аналіз показав, що в Україні низка відповідних законів і підзаконних актів із зазначеної проблематики. Основними засадничими документами формування безпекового середовища в Україні є: Закон України «Про національну безпеку України» [10], Закон України «Про критичну інфраструктуру» [9], Стратегія забезпечення державної безпеки [13], Концепція забезпечення національної системи стійкості [7], Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України [12] та інші нормативно-правові акти. Також потрібно відзначити, що процес унормування порядку формування безпекового середовище триває.

Викладений вище механізм управління розвитком безпекового середовища сконцентровано подано на рисунку 1.3.2.

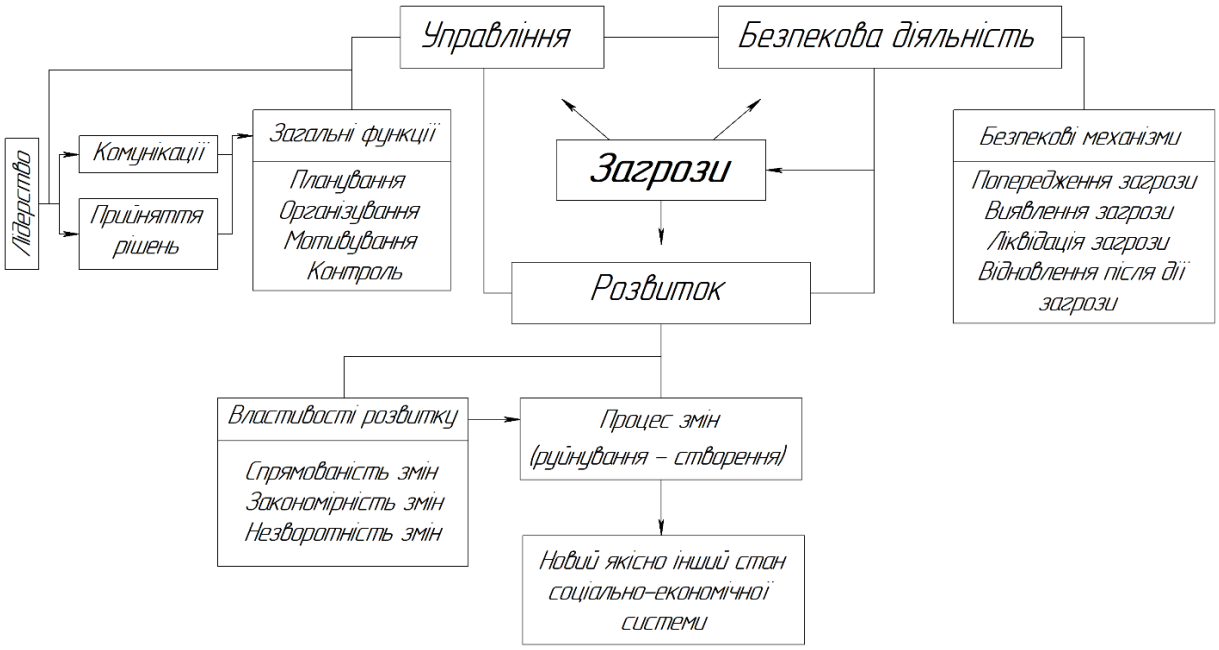


Рис. 1.3.2. Модель структури впливу безпекової та управлінської діяльності на розвиток безпекового середовища та зв’язків між ними

Джерело: авторська розробка

Таким чином, управління у системі взаємозв’язків між розвитком, безпековою діяльністю є тим механізмом, який зв’язує в єдиний процес різні види діяльності, які спрямовані як на зміну безпекового середовища так і на безпеку цих змін від загроз, забезпечуючи цим його перехід на якісно безпечніший рівень.

Висновки

Розвиток безпекового середовища здійснюється шляхом проведення відповідних змін та долання перешкод у формі різних загроз шляхом безпекової діяльності. Це об’єктивний «природний» зв’язок, тобто розвиток і безпекова діяльність є внутрішніми структурними елементами один одного та становлять два боки одного процесу. Їх інтеграція в цілісний процес відбувається завдяки управлінській діяльності. Саме шляхом управління визначаються і впорядковано проводяться необхідні спрямовані, закономірні та незворотні зміни, а також їх захист від загроз та інтеграція відповідних видів діяльності в єдиний цілісний процес задля переведення системи в якісно новий інший стан.

Управління розвитком безпекового середовища – це виконання суб’єктами управління управлінських функцій, комунікацій, лідерства та прийняття управлінських рішень, спрямованих на визначення і проведення необхідних змін, їх захисту від загроз та інтеграції цих видів діяльності в єдиний цілісний процес задля переведення середовища в якісно безпечніший стан.

У дослідженні доведено, що управління розвитком безпекового середовища це насамперед управління тим чи іншим видом (видами) безпекової діяльності, у межах яких будуть готуватися і прийматися управлінські рішення,

які матимуть характер розвитку, тобто передбачатимуть упорядковані і спрямованні зміни в безпековому середовищі, які забезпечують його перехід в якісно новий безпечніший стан.

Визначальним в управлінні розвитком безпекового середовища є прийняття управлінського рішення, бо воно є складовою виконання управлінських функцій, комунікацій та лідерства. Своєю чергою з погляду безпеки на прийняття управлінського рішення суттєвий вплив має безпекова культура тих хто його приймає, яка проявляється через безпекове мислення та безпекову поведінку, в основі яких лежать безпекові цінності.

Вплив безпекової культури суб'єкта на прийняття управлінських рішень має місце на обох етапах цього процесу, оскільки це його спосіб мислення та поведінки, спрямований, з одного боку, на розуміння того, що життєдіяльність відбувається в умовах загроз, а з іншого – на протидію цим загрозам для власного захисту та захисту оточуючих, а також на недопущення створення нових загроз як наслідку комунікації чи прийняття управлінського рішення.

Запропоновані основні ознаки безпекової культури можуть використовуватися для розробки методики оцінювання її рівня у суб'єкта прийняття управлінських рішень та його підвищення.

Розроблена модель структури впливу управлінської та безпекової діяльності на розвиток безпекового середовища, дозволяє краще зрозуміти зв'язки між ними та механізм, який зв'язує в єдиний процес різні види діяльності, які спрямовані як на зміну безпекового середовища так і на захист цих змін від загроз, забезпечуючи цим його перехід на якісно безпечніший рівень.

Список використаних джерел

1. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership* / Edgar H. Schein. San Francisco : Jossey-Bass, 1992. 336 p.
2. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць.* Харків : ХНАДУ. 2018. Вип. 23. С. 50–59.
3. Борисенко Я. В. Термінологічний аналіз сутності поняття « розвиток» як економічної категорії. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»,* №8(26), 2022. С. 117–131.
4. Вооґлайд Ю. Мислити як громадянин. Посібник для тих, хто хоче мислити самостійно / Пер. З рос. О. Сауляк. Таллін: Ulo Vooglaiu Kirjasus OU. 2020. 448 с.
5. Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського держав ного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133.
6. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О. Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове*

видання. 2018. Вип. 23. С. 204–209. URL: http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf

7. Концепція забезпечення національної системи стійкості, затверджена Указом Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181.

8. Полянська А. С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Демократичне врядування*. 2012. Вип. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_9_33

9. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text.

10. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text.

11. Стецiв С.Р. Сутність та етапи управління змінами на під приємстві. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка».* 2011. № 714. С. 155–161.

12. Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України, затверджена Указом Президента України від 29.06.2021. URL: https://mvs.gov.ua/uk/ministry/normativna-baza-mvs/proekti-normativnix-aktiv/strategiya-gromadskoyi-bezpeki-ta-civilnogo-zaxistu-ukrayini-zatverdzeno-vid-29062021.

13. Стратегія забезпечення державної безпеки, затверджена Указом Президента України від 16.02.2022 № 56/2022. URL: https://www.president.gov.ua/documents/562022-41377.

14. Франчук В.І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. Вип. 2. С. 63-73. DOI:https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-8.

15. Франчук В.І., Мельник С.І., Гобела В.В. Вплив безпекової культури на прийняття управлінського рішення. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2025. Вип. 2. С. 55 – 63.

16. 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.

РОЗДІЛ 2.ФІНАНСОВА РОЗВІДКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ

Анотація. *Досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади функціонування фінансової розвідки як інструменту протидії корупції у процесі розвитку безпекового середовища України. Обґрунтовано, що корупція є комплексною фінансово-економічною загрозою, яка негативно впливає на економічну стабільність держави, ефективність бюджетної системи, інституційну довіру та інвестиційну привабливість країни. Визначено місце фінансової розвідки в інституційній архітектурі антикорупційної системи та розкрито її роль як аналітичного механізму виявлення незаконних фінансових потоків, схем легалізації корупційних доходів і ризикових транзакцій.*

Проаналізовано нормативно-правові засади діяльності фінансової розвідки в Україні. Досліджено організаційно-функціональну взаємодію фінансової розвідки з антикорупційними та правоохоронними органами, оцінено результативність її діяльності у сфері попередження та виявлення корупційних правопорушень.

Здійснено аналіз впливу корупції на макроекономічні показники, бюджетну безпеку, рух капіталу та інституційну стійкість держави. Систематизовано типові фінансові схеми приховування та легалізації незаконно отриманих доходів, що використовуються в корупційних практиках. Визначено стратегічні напрями підвищення ефективності фінансової розвідки України, зокрема посилення аналітичної спроможності, цифровізацію процесів моніторингу, впровадження ризик-орієнтованих підходів, автоматизованого аналізу даних та розширення міжвідомчої координації.

Доведено, що фінансова розвідка виступає інструментом забезпечення та розвитку безпекового середовища України, оскільки сприяє детінізації економіки, захисту державних ресурсів, зміцненню довіри до інститутів влади, нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз та формуванню передумов довгострокового соціально-економічного розвитку держави.

Ключові слова: *фінансова розвідка, корупція, безпекове середовище, економічна безпека, тіньова економіка, антикорупційна політика, фінансові ризики.*

Abstract. *The theoretical, methodological, and applied foundations of the functioning of financial intelligence as an instrument for combating corruption in the process of developing Ukraine's security environment are examined. It is substantiated that corruption is a complex financial and economic threat that negatively affects the economic stability of the state, the efficiency of the budgetary system. The place of financial intelligence within the institutional architecture of the anti-corruption system is determined, and its role as an analytical mechanism for detecting illicit financial flows, schemes for laundering corruption proceeds are revealed.*

The regulatory and legal foundations of financial intelligence activities in Ukraine were analyzed. The organizational and functional interaction of financial intelligence with anti-corruption and law enforcement agencies is studied, and the effectiveness of its activities in the prevention and detection of corruption offenses is assessed.

An analysis of the impact of corruption on macroeconomic indicators, budget security, capital movement, and the institutional resilience of the state is carried out. Typical financial schemes for concealing and laundering illegally obtained income used in corrupt practices are systematized. Strategic directions for improving the effectiveness of financial intelligence in Ukraine are identified, including strengthening analytical capacity, digitalization of monitoring processes, implementation of risk-based approaches, automated data analysis, and expansion of interagency coordination.

It is proved that financial intelligence serves as an instrument for ensuring and developing Ukraine's security environment, as it contributes to the de-shadowing of the economy, protection of

state resources, strengthening trust in public institutions, neutralization threats, and creation of prerequisites for the long-term socio-economic development of the state.

***Keywords**: financial intelligence, corruption, security environment, economic security, shadow economy, anti-corruption policy, financial risks.*

2.1. Теоретико-інституційні засади фінансової розвідки в антикорупційній системі держави

У сучасних умовах функціонування національних господарських систем корупція вже не сприймається виключно як юридичне порушення чи морально-етична девіація у поведінці посадових осіб. Дедалі частіше її визначають як складне фінансово-економічне явище, інтегроване у процеси розподілу, перерозподілу та привласнення ресурсів. Саме через рух капіталу, фінансові операції та трансформацію активів корупція набуває системних ознак і чинить руйнівний вплив на економічний механізм держави [1].

За своєю природою корупційні прояви пов'язані з неправомірним отриманням економічних переваг, що виникають завдяки доступу до бюджетних коштів, державного майна, процедур публічних закупівель або регуляторних інструментів. У такому вимірі корупція виходить за межі окремого кримінального діяння та постає як економічно зумовлений механізм прихованого перерозподілу вартості. Наслідком цього є викривлення конкурентного середовища, деформація ринкових сигналів і зниження ефективності управління публічними фінансами. Одночасно формуються корупційні ренти, що стимулюють розширення тіньового сектору та перешкоджають досягненню стратегічних цілей соціально-економічного розвитку [2; 3].

З позицій фінансово-економічного аналізу корупцію доцільно трактувати як специфічну форму тіньових фінансових відносин, що виникає у процесі реалізації владно-управлінських повноважень. На відміну від інших різновидів тіньової економіки, корупційні практики безпосередньо базуються на використанні службового статусу, контролі над бюджетними потоками чи застосуванні регуляторних важелів. Саме це зумовлює їх стійкість, інституційну укоріненість і повторюваність. У результаті корупція перестає бути епізодичним явищем та трансформується у відносно стабільний економічний процес, інтегрований у фінансову систему держави [4].

У структурі тіньової економіки корупційні відносини займають особливе місце, оскільки поєднують економічний інтерес із владним ресурсом. Якщо більшість тіньових операцій спрямована на приховування доходів від оподаткування, то корупція ґрунтується на обміні адміністративних рішень, дозвільних можливостей або доступу до ресурсів на фінансову компенсацію. Такий механізм породжує корупційну ренту – стійкий дохід, отриманий через монополізацію владних повноважень та їх використання у приватних інтересах [5; 6].

Фінансовий аспект корупції проявляється насамперед у тому, що переважна частина корупційних дій спрямована на одержання матеріальної

вигоди. Йдеться про нелегальні платежі, приховані винагороди, опосередковане володіння майном, участь у фіктивних господарських операціях чи вплив на розподіл фінансових ресурсів. Надалі такі доходи потребують маскування їх незаконного походження, що зумовлює використання складних фінансових схем, підставних осіб і механізмів легалізації коштів [7].

Важливою ознакою корупційних фінансових відносин є їх висока адаптивність до змін зовнішнього середовища. Із розвитком цифрових технологій та фінансових ринків корупційні схеми дедалі частіше реалізуються через безготівкові розрахунки, електронні платіжні системи, транснаціональні юрисдикції та багаторівневі корпоративні структури. Це істотно ускладнює їх виявлення традиційними правоохоронними методами та водночас підсилює значення фінансової аналітики у сфері протидії таким правопорушенням [8; 9].

Таким чином, корупція як різновид тіньових фінансових відносин характеризується системністю, відтворюваністю та глибоким зв’язком із фінансовими потоками державного і приватного секторів. Усвідомлення цієї природи дає можливість перейти від вузького правового трактування корупції до її розгляду як складного економічного феномену, що потребує застосування фінансово орієнтованих інструментів протидії.

У системі економічної безпеки держави корупція виступає однією з найнебезпечніших системних загроз, оскільки безпосередньо впливає на стан публічних фінансів, інвестиційний клімат, податкову дисципліну та рівень довіри до фінансових інституцій. Використання владних повноважень у приватних інтересах призводить до скорочення бюджетних надходжень, неефективного використання ресурсів, зростання боргового навантаження та послаблення фінансової стійкості держави. Одночасно корупційні механізми нерідко супроводжуються виведенням капіталу за межі національної юрисдикції із залученням офшорних структур і складних фінансових конструкцій.

Деструктивний вплив корупції на економічну безпеку реалізується через взаємопов’язану систему фінансово-економічних механізмів, що охоплюють бюджетну сферу, інвестиційну діяльність, податкові відносини та фінансовий сектор. На відміну від разових економічних ризиків, корупція має накопичувальний характер: поступово послаблює стабільність фінансової системи та звужує можливості держави щодо реалізації стратегічних пріоритетів розвитку.

Одним із головних каналів негативного впливу є підрив бюджетної безпеки. Зловживання під час формування і виконання бюджету спричиняють нецільове використання коштів, завищення вартості закупівель, реалізацію фіктивних або економічно необґрунтованих проєктів. Унаслідок цього знижується результативність бюджетних витрат, посилюється навантаження на державні фінанси та поглиблюються диспропорції між доходами і видатками бюджету.

Суттєвим є також вплив корупції на податкову систему. Використання неправомірних схем для ухилення від оподаткування, отримання незаконних

пільг чи заниження податкових зобов'язань призводить до скорочення фіскальних надходжень і формування хронічного дефіциту бюджету. За таких умов держава втрачає ресурси для фінансування пріоритетних напрямів розвитку, що негативно позначається на довгостроковій фінансовій стійкості.

Корупційні практики негативно впливають і на інвестиційну безпеку держави, формуючи несприятливе середовище для внутрішніх та зовнішніх інвесторів. Непрозорість регуляторних процедур, поширення неформальних платежів і вибіркове застосування норм права збільшують транзакційні витрати бізнесу та знижують передбачуваність економічних рішень. Унаслідок цього інвестиційний капітал переміщується до менш ризикованих юрисдикцій або переходить у тіньовий сектор.

Окрему небезпеку становить вплив корупції на фінансову стабільність і довіру до фінансових інститутів. Використання банківських та небанківських установ для реалізації корупційних схем або легалізації незаконно отриманих доходів погіршує їхню ділову репутацію та знижує рівень надійності [10]. Це, своєю чергою, стимулює відтік капіталу та послаблює довіру населення і бізнесу до фінансової системи загалом.

Отже, корупція формує комплексний деструктивний вплив на економічну безпеку держави, поєднуючи фіскальні, інвестиційні та фінансові ризики. Усвідомлення природи й механізмів такого впливу дає підстави розглядати протидію корупції не лише як правове чи інституційне завдання, а як важливий елемент забезпечення економічної та фінансової стабільності держави, що потребує системних і фінансово орієнтованих підходів. (таблиця 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Вплив корупції на складові економічної безпеки держави

№	Складова безпеки	Прояви корупційного впливу	Основні економічні наслідки
1	Бюджетна безпека	Нецільове використання коштів, завищення вартості закупівель, фіктивні проєкти	Дефіцит бюджету, зниження ефективності видатків
2	Податкова безпека	Ухилення від оподаткування, незаконні пільги, корупція в податкових органах	Скорочення доходів бюджету, тінізація економіки
3	Інвестиційна безпека	Непрозорі правила, корупційні бар'єри для бізнесу	Відтік капіталу, зниження інвестиційної активності
4	Фінансова стабільність	Використання фінансових установ для корупційних схем	Зниження довіри до фінансової системи
5	Валютна безпека	Виведення коштів за кордон, офшоризація	Втрати валютних резервів, відтік капіталу

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12; 13]

В умовах поглиблення глобалізаційних процесів корупція все частіше набуває міжнародного та транснаціонального характеру, що суттєво посилює масштаби її деструктивного впливу на економічну безпеку держав. Активізація міжнародного руху капіталу, цифрова трансформація платіжної

інфраструктури, поширення електронних фінансових сервісів і стрімкий розвиток фінансових технологій формують нові інструменти для приховування джерел походження корупційних доходів, їх переміщення між юрисдикціями та подальшої легалізації. Унаслідок цього корупційна діяльність дедалі тісніше інтегрується з процесами відмивання коштів, фінансуванням незаконних операцій, використанням корпоративних структур прикриття та застосуванням фінансових механізмів у протиправних цілях. Така тенденція виходить за межі внутрішньодержавних проблем окремої країни та перетворює корупцію на вагомий чинник глобальної фінансової нестабільності.

Транснаціоналізація корупційних практик зумовлює формування складних багаторівневих схем руху капіталу, у межах яких використовуються офшорні юрисдикції, анонімні компанії, номінальні власники, криптоактиви та інші інструменти, що ускладнюють ідентифікацію кінцевих бенефіціарів [14]. Це значно знижує ефективність традиційних механізмів фінансового контролю та правоохоронного реагування, оскільки протидія таким схемам потребує міжнародної координації, обміну інформацією між компетентними органами та застосування сучасних аналітичних методів моніторингу фінансових потоків [15; 16]. Відтак боротьба з корупцією в сучасних умовах набуває не лише національного, а й міждержавного значення.

Різноманіття наукових позицій підтверджує, що корупція не може бути зведена лише до кримінально-правового правопорушення чи моральної девіації. Її доцільно розглядати як складне суспільно-економічне явище, що охоплює інституційні дисфункції, викривлення стимулів економічної поведінки, втрату довіри до державних інститутів та погіршення інвестиційного клімату. Саме тому комплексне дослідження корупції потребує міждисциплінарного підходу, який поєднує інструментарій економічної теорії, фінансового аналізу, державного управління та правової науки.

Узагальнення ключових теоретичних підходів до визначення змісту категорії «корупція», а також характеристика основних наукових інтерпретацій цього поняття наведені в таблиці 2.1.2.

Узагальнення наукових підходів до інтерпретації сутності корупції свідчить, що, незважаючи на відмінності у дефініціях і методологічних підходах, переважна більшість дослідників характеризує її як економічно детерміноване явище, орієнтоване на одержання матеріальних чи фінансових переваг шляхом використання владних, службових або управлінських повноважень. Такий підхід дає підстави розглядати корупцію не лише як правопорушення, а і як складову тіньової економіки та специфічну модель економічної поведінки, що базується на неформальних нормах, персоналізованих зв’язках і прихованих фінансових механізмах [22].

Із фінансово-економічної точки зору корупція насамперед проявляється через формування та переміщення незаконних фінансових потоків, які потребують подальшого маскування, трансформації або інтеграції у легальний сектор господарської системи. Саме ця обставина визначає особливу небезпеку корупції для економічної безпеки держави, оскільки корупційні доходи не

тільки порушують вимоги законодавства, а й знижують рівень прозорості фінансової системи, ускладнюють здійснення державного контролю та створюють умови для довготривалого відтворення корупційних практик.

Таблиця 2.1.2

Підходи до тлумачення теоретичного змісту поняття «корупція»

№	Джерело	Теоретичний зміст
1	[17]	Корупція – це прагнення кланово-олігархічних структур здійснювати вплив на функціонування фінансово-економічної системи країни та використовувати її як інструмент легалізації (відмивання) ними злочинно одержаних доходів
2	[18]	Корупцію варто вважати не лише негативним соціально-економічним явищем, а й окремим видом тіньової економічної діяльності, та пропонує її розглядати на вищому, середньому й нижчому рівнях організацій й функціонування економіки, політики й суспільства, а також наполягає на необхідності дослідження корупції в розрізі секторів економіки
3	[19]	Корупція виявляється у двох аспектах: 1. корупція є протизаконним діянням посадових осіб, спрямованим на особисте збагачення; 2. корупція це стійкий зв'язок представників владно-управлінських структур зі злочинним середовищем і сприяння йому у протиправній діяльності шляхом використання наданих їм державою повноважень
4	[20]	Корупція використовується як механізм експлуатації суспільства й держави тіньовими структурами через посадових осіб шляхом протиправного використання ними наданих повноважень. При цьому, науковець стверджує, що корупція проявляється у декількох напрямах, а саме: 1) через підкуп посадових осіб, що працюють в органах державної влади та державних діячів різного рівня; 2) надання хабарів за позитивне вирішення необхідного питання; 3) протекціонізм працівників (кумівство, родинні зв'язки, дружні відносини)
5	[21]	Корупція – це складне соціальне явище, яке здійснює негативний вплив як на політичний, так і на соціально-економічний розвиток суспільства та держави загалом. Корупція «передбачає» скоєння протиправних вчинків. Корупція є зловживанням владою і/або службовим становищем задля одержання певної вигоди, що передбачає здійснення протиправної діяльності

Стійкість корупції як суспільно-економічного феномена значною мірою пояснюється її фінансовою мотивацією та здатністю до самовідтворення. На відміну від одноразових протиправних дій, корупційна поведінка нерідко набуває форми повторюваних економічних процесів, у межах яких учасники співставляють очікуваний прибуток із можливими ризиками викриття та покарання. За умов, коли потенційний економічний результат перевищує ймовірні втрати від санкцій, корупція починає сприйматися як раціоналізована стратегія поведінки.

Фінансова привабливість корупційних практик посилюється можливістю впливати на розподіл дефіцитних або суспільно значущих ресурсів, зокрема бюджетних коштів, державного майна, дозвільних процедур чи регуляторних рішень, які можуть бути конвертовані у приватну вигоду. За таких умов

корупційні доходи набувають ознак відносно стабільного джерела надходжень, що стимулює виникнення неформальних мереж взаємодії та сприяє інституційному закріпленню корупційних відносин. У результаті формується замкнений механізм, у межах якого корупція відтворюється незалежно від кадрових перестановок чи локальних організаційних змін.

Водночас характерною ознакою корупційної діяльності є її висока адаптивність до трансформацій правового та регуляторного середовища. Посилення контролю, запровадження нових обмежень або вдосконалення процедур прозорості нерідко супроводжується модернізацією корупційних схем, використанням багаторівневих транзакцій, підставних осіб, складних корпоративних конструкцій та транснаціональних фінансових інструментів. Унаслідок цього корупція не зникає, а лише змінює організаційні форми, зберігаючи свою економічну сутність і матеріальну мотивацію.

За таких обставин традиційні антикорупційні заходи, що зосереджені переважно на кримінальному переслідуванні чи застосуванні адміністративних стягнень, демонструють обмежену результативність. Переважно вони спрямовані на реагування на вже вчинені порушення, проте не завжди дозволяють виявити та нейтралізувати фінансову основу корупційних схем. Недостатній контроль за рухом коштів створює сприятливі умови для легалізації незаконно одержаних доходів і їх подальшого використання у формально законному секторі економіки.

Отже, фінансова мотивація корупції та її здатність до постійного відтворення обумовлюють необхідність переходу від фрагментарних заходів протидії до системного фінансово орієнтованого підходу. Саме дослідження фінансових потоків, виявлення підозрілих операцій, аналіз економічних зв’язків між суб’єктами господарювання та встановлення кінцевих вигодонабувачів дають змогу впливати на корупційні процеси на базовому рівні їх функціонування, що визначає особливе значення фінансової розвідки у структурі антикорупційних органів.

Таким чином, корупцію доцільно трактувати як комплексне фінансово-економічне явище, що поєднує незаконне привласнення ресурсів, викривлення фінансових потоків і формування загроз економічній безпеці держави. Усвідомлення її фінансової природи створює теоретичне підґрунтя для застосування спеціалізованих інструментів протидії, передусім пов’язаних із моніторингом, аналізом та контролем фінансових операцій, що об’єктивно зумовлює посилення ролі фінансової розвідки у системі антикорупційних інституцій [23; 24].

Формування дієвої системи протидії корупції потребує не лише наявності нормативно-правових заборон і обмежень, а й створення розвиненої інституційної структури, здатної охоплювати всі етапи корупційного процесу – від запобігання та своєчасного виявлення до досудового розслідування, судового розгляду та подальшого управління активами незаконного походження. За умов системного поширення корупційних практик держава змушена відмовлятися від фрагментарних і несистемних підходів на користь

спеціалізованої антикорупційної інфраструктури, у межах якої кожна інституція виконує чітко окреслені функції та несе відповідальність за окремий сегмент загального механізму протидії.

В Україні інституційна система антикорупційних органів формувалася як відповідь на високий рівень корупційних ризиків у публічному секторі, потребу підвищення прозорості державного управління та необхідність гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами. У результаті було створено низку спеціалізованих органів, діяльність яких охоплює різні напрями боротьби з корупцією — від превенції та фінансового контролю до кримінального переслідування і повернення незаконно отриманих активів. Така багаторівнева модель закономірно зумовлює потребу у належній координації дій, оперативному інформаційному обміні та функціональній узгодженості між усіма інституціями системи.

Особливе місце в зазначеній структурі займає фінансова розвідка, яка виконує роль аналітичного вузла між фінансовою системою держави та правоохоронним блоком. На відміну від органів досудового розслідування, фінансова розвідка зосереджується не на кримінально-правовій кваліфікації діянь, а на дослідженні фінансових потоків, виявленні підозрілих операцій, аналізі транзакційних зв’язків та встановленні економічних взаємозалежностей, що можуть свідчити про наявність корупційних правопорушень. Саме ця специфіка визначає її важливу роль у ранньому виявленні корупційних ризиків та формуванні інформаційної основи для подальших процесуальних дій.

Інституційна модель антикорупційних органів в Україні побудована за принципом функціональної спеціалізації, який передбачає розмежування компетенцій між органами залежно від стадії антикорупційного процесу. Такий підхід дозволяє уникнути надмірної концентрації владних повноважень в одній установі, знизити ризики інституційної залежності та забезпечити послідовність дій у межах єдиного ланцюга реагування на корупційні прояви [25]. Крім того, спеціалізація сприяє накопиченню професійної експертизи у відповідних сферах та підвищенню якості прийняття рішень.

Провідну роль у превентивному сегменті антикорупційної системи відіграє Національне агентство з питань запобігання корупції, діяльність якого зосереджена на формуванні та реалізації антикорупційної політики, контролі за дотриманням вимог фінансового контролю, моніторингу декларацій та запобіганні конфлікту інтересів. Функції цього органу спрямовані на мінімізацію корупційних ризиків ще до моменту вчинення правопорушень, що дозволяє розглядати його як центральний елемент превентивного блоку всієї системи.

Наступною ланкою антикорупційного механізму виступають органи досудового розслідування, насамперед Національне антикорупційне бюро України, яке здійснює розслідування корупційних кримінальних правопорушень, віднесених до його підслідності. Діяльність цього органу орієнтована на викриття складних корупційних схем, зокрема тих, що мають значний фінансово-економічний масштаб та пов’язані з використанням

публічних ресурсів. Процесуальне керівництво у відповідних провадженнях забезпечує Спеціалізована антикорупційна прокуратура, яка формує окремий процесуальний рівень антикорупційної інфраструктури.

Завершальною інституційною ланкою у процесі притягнення винних осіб до відповідальності є Вищий антикорупційний суд, що здійснює судовий розгляд відповідних категорій справ. Наявність спеціалізованого судового органу дозволяє забезпечити концентрацію фахової експертизи, підвищити оперативність судового розгляду та мінімізувати ризики затягування проваджень. Спеціалізація судової ланки також сприяє більш якісному розгляду складних фінансових та корупційних справ.

Окреме місце у системі антикорупційних органів займає Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів. Його функції спрямовані на виявлення, розшук, збереження та ефективне управління активами, що мають незаконне походження, а також на забезпечення механізмів їх подальшого повернення у публічний обіг. Таким чином, діяльність цього органу завершує інституційний цикл протидії корупції, поєднуючи кримінально-правові результати з реальним економічним ефектом для держави.

У системі антикорупційних органів фінансова розвідка посідає особливе функціональне місце, оскільки її діяльність спрямована не на безпосереднє кримінальне переслідування, а на аналітичне виявлення фінансових проявів корупції та супровід процесу прийняття рішень іншими компетентними органами. Така специфіка визначає роль фінансової розвідки як проміжної, але водночас стратегічно важливої ланки між фінансовою системою держави та правоохоронними і судовими інституціями. Саме через цей інституційний вузол забезпечується перехід від аналізу фінансових операцій до правової оцінки корупційних ризиків і подальшого реагування на них (рис. 2.1.1).

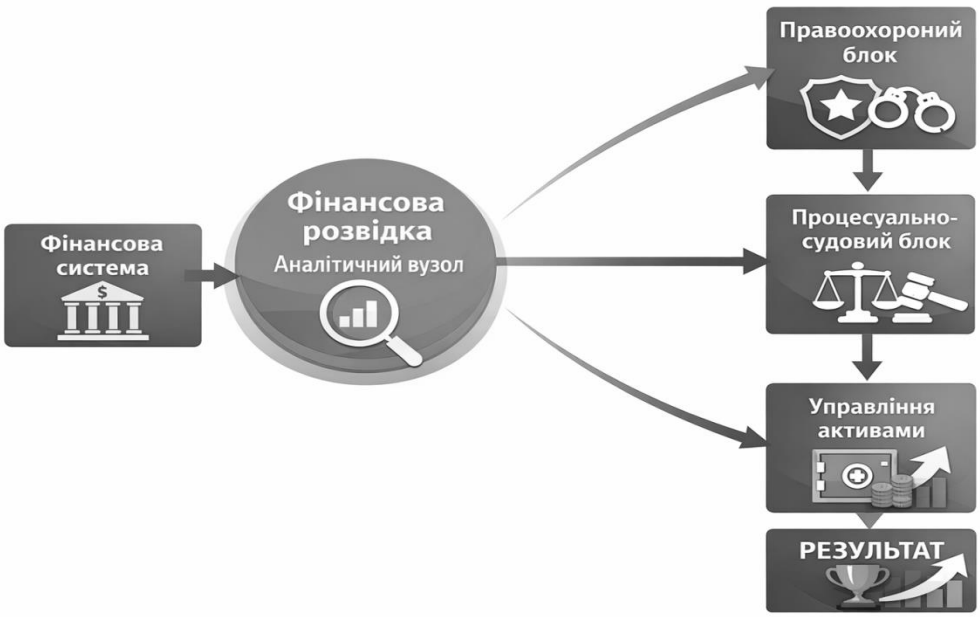


Рис. 2.1.1. Ланцюг протидії корупції та роль фінансової розвідки в ньому
Джерело: розроблено автором на основі [26; 27]

Рисунок відображає інституційно-функціональний механізм протидії корупції, у межах якого фінансова розвідка виконує роль центрального аналітичного вузла між фінансовою системою держави та правоохоронно-судовим блоком. Саме аналітична обробка фінансових даних забезпечує перетворення окремих фінансових сигналів у належні підстави для прийняття процесуальних рішень, подальшого розслідування та управління активами незаконного походження. Отже, результативність функціонування фінансової розвідки безпосередньо впливає на ефективність усієї антикорупційної інфраструктури.

Фінансова розвідка в Україні функціонує у формі спеціалізованого органу фінансового моніторингу, діяльність якого зосереджена на зборі, систематизації, опрацюванні та аналізі інформації щодо фінансових операцій, які можуть бути пов’язані з корупційними правопорушеннями або легалізацією незаконних доходів. На відміну від органів досудового розслідування, фінансова розвідка не здійснює слідчих чи процесуальних дій і не формує обвинувачення, однак саме її аналітичні висновки нерідко стають відправною точкою для відкриття кримінальних проваджень та проведення подальших слідчих заходів.

Аналітична природа фінансової розвідки полягає у здатності виявляти приховані економічні взаємозв’язки, які не завжди можуть бути встановлені традиційними правоохоронними інструментами. Через дослідження фінансових потоків, структури транзакцій, взаємодії між суб’єктами господарювання та руху активів формується цілісна картина потенційних корупційних схем. Такий підхід дозволяє концентрувати увагу правоохоронних органів на найбільш ризикових напрямах, зменшуючи ймовірність вибіркового, несвоєчасного або неефективного реагування.

Важливою характеристикою фінансової розвідки є її інституційна відокремленість від репресивних функцій держави, що сприяє підвищенню об’єктивності аналітичної діяльності та знижує ризики політичного чи адміністративного впливу. Фінансова розвідка виступає нейтральним аналітичним суб’єктом, який оперує фінансовими даними, ризик-орієнтованими підходами та інструментами економічного аналізу, не втручаючись безпосередньо у процесуальні рішення. Це дозволяє забезпечити баланс між ефективністю антикорупційної діяльності та дотриманням принципів правової визначеності й законності.

У структурі антикорупційної системи фінансова розвідка виконує функцію раннього виявлення корупційних ризиків, що має особливе значення в умовах складних фінансово-економічних схем та транснаціонального руху капіталу. Саме на цій стадії з’являється можливість ідентифікувати незаконні доходи до моменту їх повної інтеграції у легальний сектор економіки або виведення за межі національної юрисдикції. Таким чином, дієвість фінансової розвідки прямо впливає на загальну результативність усієї системи протидії корупції.

Крім того, фінансова розвідка відіграє важливу роль у забезпеченні міжінституційної взаємодії, виступаючи інформаційним посередником між фінансовими установами, правоохоронними органами та структурами, відповідальними за управління активами. Аналітичні продукти фінансової розвідки дозволяють узгоджувати дії різних суб'єктів антикорупційної інфраструктури та формувати комплексний підхід до протидії корупції, орієнтований не лише на юридичний результат, а й на економічний ефект для держави.

Отже, фінансова розвідка є не допоміжним, а структуроутворюючим елементом антикорупційної системи, який забезпечує зв'язок між фінансовими операціями та їх правовою оцінкою. Її аналітична функція створює необхідне підґрунтя для результативної роботи правоохоронного та судового блоків, а також для реалізації механізмів повернення незаконно одержаних активів, що визначає ключове місце цього інституту у загальному ланцюзі протидії корупції.

Ефективність функціонування антикорупційної системи значною мірою визначається не лише наявністю спеціалізованих органів, а й якістю взаємодії між ними. За умов багатосуб'єктної інституційної моделі протидії корупції вирішального значення набувають механізми координації, обміну інформацією та узгодження дій між органами превенції, фінансового контролю, досудового розслідування, судового розгляду та управління активами. Відсутність належної взаємодії між цими елементами призводить до фрагментації антикорупційних зусиль і зниження загальної результативності системи.

Центральне місце у міжінституційній співпраці займає обмін аналітичною та фінансовою інформацією, який забезпечує трансформацію даних про фінансові операції у підстави для подальших процесуальних рішень. У цьому контексті фінансова розвідка виконує роль інформаційного координатора, що акумулює відомості від суб'єктів фінансового моніторингу, здійснює їх глибоку аналітичну обробку та передає узагальнені матеріали правоохоронним органам у межах установлених процедур. Такий механізм мінімізує інформаційні розриви між фінансовим сектором та кримінально-правовим блоком держави.

Взаємодія між антикорупційними органами реалізується також через процедурні та організаційні канали, що охоплюють визначення підслідності, погодження процесуальних рішень, обмін офіційними запитами та координацію дій у межах конкретних проваджень. При цьому особливу роль відіграє дотримання принципу функціональної автономії кожного органу, що дозволяє уникати дублювання повноважень і надмірного втручання у діяльність інших інституцій. Баланс між автономністю та координацією є ключовою умовою стабільності антикорупційної системи.

Окремого значення набуває співпраця між фінансовою розвідкою та органами, відповідальними за виявлення, розшук і управління активами, одержаними внаслідок корупційних правопорушень. Аналітичні матеріали щодо руху фінансових ресурсів, структури власності та транснаціональних операцій формують підґрунтя для ефективного застосування механізмів

арешту, управління та подальшого повернення активів. Таким чином, міжінституційна взаємодія забезпечує не лише кримінально-правовий, а й економічний результат антикорупційної діяльності.

Водночас практика функціонування антикорупційної системи свідчить про наявність низки проблем у сфері міжінституційної співпраці, зокрема недостатню оперативність інформаційного обміну, різний рівень доступу до фінансових даних та складність погодження дій між органами з різним правовим статусом. За таких умов підвищення ефективності взаємодії потребує розвитку ризик-орієнтованих та аналітичних підходів, удосконалення інформаційних каналів і чіткого нормативного закріплення процедур співпраці.

Отже, механізми міжінституційної взаємодії та інформаційного обміну є системоутворюючим елементом антикорупційної інфраструктури, що забезпечує цілісність, послідовність та узгодженість дій усіх суб'єктів протидії корупції. У цій системі фінансова розвідка виконує ключову роль аналітичного координатора, від ефективності якого значною мірою залежить результативність функціонування всієї антикорупційної моделі держави.

Функціонування фінансової розвідки як одного з ключових елементів антикорупційної системи базується на чітко визначених правових засадах, що забезпечують її інституційну спроможність, аналітичну автономність та інтеграцію у національний і міжнародний механізм протидії корупції. Нормативно-правове регулювання діяльності фінансової розвідки визначає не лише межі компетенції відповідного органу, а й порядок взаємодії з фінансовими установами, правоохоронними структурами, органами державної влади та іноземними партнерами. Саме наявність стабільної правової основи створює передумови для ефективного виконання фінансовою розвідкою її аналітичних і координаційних функцій.

Правові засади діяльності фінансової розвідки в Україні сформовані в межах системи законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та іншим пов'язаним правопорушенням, у тому числі корупційного характеру. Центральне місце у цій нормативній системі посідають положення, що регламентують процедури фінансового моніторингу, обов'язки суб'єктів первинного фінансового моніторингу, порядок збору, накопичення та аналізу фінансової інформації, а також умови передачі узагальнених матеріалів до компетентних органів [28]. Такий підхід дозволяє забезпечити правову визначеність функціонування фінансової розвідки та мінімізувати ризики необґрунтованого втручання у її професійну діяльність.

Особливістю правового статусу фінансової розвідки є поєднання національного регулювання з міжнародними зобов'язаннями держави, що випливають з участі України у глобальній системі протидії відмиванню коштів, фінансуванню незаконної діяльності та корупції. Робота фінансової розвідки здійснюється з урахуванням рекомендацій Financial Action Task Force, стандартів Egmont Group, а також положень міжнародних конвенцій у сфері боротьби з корупційними та фінансовими злочинами. Відповідність таким

вимогам є необхідною передумовою повноцінного міжнародного співробітництва, доступу до інформаційних ресурсів та ефективного обміну аналітичними даними.

Міжнародно-правове забезпечення протидії корупції ґрунтується на системі конвенцій, рекомендацій, типових стандартів і міждержавних домовленостей, які визначають загальні принципи антикорупційної політики та організації діяльності фінансової розвідки. Особливого значення у цьому контексті набувають положення міжнародних договорів, що встановлюють вимоги щодо криміналізації корупційних правопорушень, виявлення доходів незаконного походження, їх арешту, конфіскації та подальшого повернення у публічний обіг. Саме ці інструменти формують єдині підходи до боротьби з корупцією у глобальному масштабі.

Участь України у міжнародних антикорупційних механізмах обумовлює необхідність постійної гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, насамперед у частині фінансового моніторингу, прозорості власності, контролю за рухом капіталу та міждержавного обміну інформацією [29]. Виконання таких стандартів розглядається не лише як формальний правовий обов'язок держави, а і як важливий інструмент зміцнення довіри до національної фінансової системи, покращення інвестиційного клімату та підвищення результативності всієї антикорупційної інфраструктури. Узагальнення відповідних міжнародних вимог і напрямів їх імплементації доцільно представити у таблиці 2.1.3

Таблиця 2.1.3

Правові та міжнародні стандарти діяльності фінансової розвідки у сфері протидії корупції

Нормативно-правовий акт / стандарт	Рівень	Ключові вимоги	Значення для фінансової розвідки
Законодавство України з фінансового моніторингу	Національний	Збір, аналіз та передача фінансової інформації	Правова основа діяльності FIU
Рекомендації FATF	Міжнародний	Ризик-орієнтований підхід, STR, співпраця	Визначають модель фінансової розвідки
Стандарти Егмонтської групи	Міжнародний	Обмін фінансовою інформацією між FIU	Забезпечують транснаціональну взаємодію
Конвенції ООН проти корупції	Міжнародний	Виявлення, арешт і повернення активів	Розширюють повноваження аналітики
Європейські антикорупційні стандарти	Регіональний	Прозорість фінансової системи	Гармонізація з європейською практикою

Джерело: сформовано автором на основі [30-34; 35; 36]

Міжнародні стандарти у сфері протидії корупції ґрунтуються на розумінні того, що корупційні правопорушення мають виражений фінансово-економічний характер і нерідко супроводжуються транскордонним переміщенням капіталу, використанням складних корпоративних структур та приховуванням кінцевих вигодонабувачів. У зв'язку з цим фінансова розвідка розглядається як один із фундаментальних інструментів раннього виявлення корупційних ризиків, здатний забезпечувати аналітичну підтримку правоохоронних, контрольних і судових органів. Застосування ризик-орієнтованих підходів, системний аналіз підозрілих фінансових операцій, ідентифікація нетипових транзакцій та використання міждержавних каналів інформаційного обміну належать до ключових елементів сучасних міжнародних стандартів.

Імплементація міжнародних вимог у національне законодавство сприяє посиленню ефективності функціонування фінансової розвідки, однак одночасно формує додаткові вимоги до якості правового регулювання, рівня кіберзахисту, інформаційної безпеки та узгодженості дій між компетентними інституціями. Особливого значення набуває створення нормативних механізмів, які дозволяють оперативно отримувати та опрацьовувати фінансові дані без порушення принципів законності й належного захисту прав учасників фінансових відносин. Забезпечення балансу між доступом до фінансової інформації, дотриманням правових гарантій та результативністю антикорупційних заходів виступає одним із ключових викликів сучасної системи фінансового моніторингу.

Таким чином, правові засади діяльності фінансової розвідки та міжнародні стандарти у сфері протидії корупції формують цілісне нормативно-аналітичне середовище, у межах якого здійснюються виявлення, дослідження та нейтралізація фінансових проявів корупції. Саме ця правова й інституційна основа створює необхідні передумови для результативного функціонування фінансової розвідки як одного з ключових компонентів антикорупційної системи та визначає її стратегічну роль у зміцненні економічної безпеки держави, підвищенні прозорості фінансових потоків і захисті публічних інтересів.

Фінансова розвідка виступає одним із ключових інструментів протидії корупції завдяки здатності своєчасно виявляти та припиняти фінансування корупційних схем, незаконне накопичення активів і використання фінансової системи в протиправних цілях. Це суттєво обмежує можливості для зловживання владними повноваженнями, прихованого привласнення ресурсів та інших форм недобросовісної діяльності. Для результативного проведення фінансових розслідувань необхідним є глибокий аналіз фінансових транзакцій, встановлення джерел недекларованих або незаконно отриманих коштів, а також виявлення способів їх подальшої легалізації. Такі заходи не лише сприяють викриттю конкретних корупційних механізмів, а й формують основу для запровадження превентивних інструментів запобігання подібним правопорушенням у майбутньому.

Належно сформована та послідовно реалізована стратегія фінансових розслідувань здатна істотно покращити стан протидії корупції в державі. Така стратегія передбачає достатнє ресурсне забезпечення компетентних органів, належне фінансування спеціалізованих установ, надання їм необхідних повноважень та доступу до сучасних аналітичних інструментів. Не менш важливим є розвиток співпраці з міжнародними партнерами у сфері обміну досвідом, інформацією та спільного реагування на транскордонні фінансові правопорушення. Лише системний і комплексний підхід до фінансових розслідувань дає змогу впливати на всі елементи корупційних схем та осіб, причетних до їх реалізації.

Наукові дослідження свідчать про наявність різних підходів до трактування сутності корупції в окремих країнах і правових системах. При цьому більшість авторів підкреслюють складний, багатовимірний характер цього явища та його тісний зв'язок із процесами легалізації злочинних доходів. Особи, залучені до корупційної діяльності, зазвичай прагнуть приховати джерела незаконно отриманих коштів і створити механізми їх подальшого використання у формально легальному секторі економіки. За таких умов роль фінансової розвідки суттєво зростає, оскільки саме вона забезпечує контроль за відповідними фінансовими процесами та виявлення їх прихованої природи.

Фінансова розвідка та антикорупційна діяльність перебувають у тісному функціональному взаємозв'язку, оскільки обидва напрями спрямовані на протидію корупції та фінансовим злочинам, що становлять суттєву загрозу стабільності й розвитку суспільства. Такий взаємозв'язок проявляється у низці практичних аспектів: зборі та аналізі фінансових даних щодо підозрілих транзакцій; виявленні схем відмивання коштів, пов'язаних із корупційними правопорушеннями; інформаційному забезпеченні розслідувань; підтримці антикорупційних органів аналітичними матеріалами; а також міжнародній співпраці та обміні даними між державами. Саме тому фінансова розвідка є невід'ємною складовою сучасного антикорупційного механізму.

Варто зазначити, що у науковій літературі поняття «фінансова розвідка» та «фінансовий моніторинг» часто розглядаються як взаємопов'язані складові окремого напряму державного фінансового контролю. Водночас в українському науковому та нормативному середовищі більш поширеним тривалий час залишався термін «фінансовий моніторинг», тоді як категорія «фінансова розвідка» набула активнішого використання відносно нещодавно. Це пояснюється розширенням функціонального розуміння ролі відповідних інституцій у системі економічної безпеки держави.

Фінансова розвідка може розглядатися як процес збору, накопичення та аналізу інформації щодо фінансових операцій і транзакцій між різними суб'єктами з метою виявлення потенційних ознак фінансових злочинів. У цьому аспекті вона виступає однією з ключових фаз системи фінансового моніторингу, забезпечуючи її аналітичний компонент. Саме завдяки цьому створюються передумови для виявлення нетипових операцій, оцінювання ризиків та передачі релевантної інформації компетентним органам.

В офіційному нормативному трактуванні йдеться про сукупність заходів, що здійснюються учасниками відповідної системи з метою запобігання та протидії незаконним фінансовим операціям. До таких заходів належать державний фінансовий моніторинг, первинний аналіз транзакцій, ідентифікація клієнтів, оцінювання ризиків та інші процедури контролю. Отже, фінансовий моніторинг доцільно визначати як ширшу систему, тоді як фінансова розвідка є її стратегічно важливою аналітичною складовою.

У наукових колах існують різні підходи до визначення сутності фінансового моніторингу. Частина дослідників розглядає його як самостійну сферу державного фінансового контролю, інші – як систему постійного спостереження, орієнтовану на прогнозування ризиків легалізації злочинних доходів. Таке різноманіття підходів свідчить про багатофункціональний характер відповідного явища та відсутність абсолютно уніфікованої наукової позиції щодо співвідношення понять «фінансовий моніторинг» і «фінансова розвідка».

Окремі науковці акцентують увагу на значенні фінансової розвідки як складової системи економічного управління державою. Вона забезпечує отримання актуальної та об’єктивної інформації про зміни у фінансовому середовищі, підвищує ефективність механізмів протидії легалізації незаконних доходів та сприяє зміцненню фінансової стабільності. У цьому контексті фінансова розвідка виступає не лише правоохоронним або контрольним інструментом, а й важливим елементом стратегічного державного управління.

Національне законодавство розглядає фінансовий моніторинг як самостійну систему зі специфічними елементами та суб’єктним складом. Водночас фінансова розвідка є ключовою складовою механізму боротьби з легалізацією доходів, здобутих злочинним шляхом, у тісній взаємодії з правоохоронними органами та міжнародними структурами, що протидіють відмиванню коштів і фінансуванню тероризму. Саме така взаємодія забезпечує комплексний характер відповідної діяльності.

Підрозділи фінансової розвідки займають важливе місце у боротьбі з відмиванням коштів і фінансуванням тероризму як на національному, так і на міжнародному рівнях. Їх значення особливо зростає у сфері протидії корупції, оскільки як державні, так і приватні суб’єкти можуть використовувати фінансову систему для приховування доходів, одержаних від корупційних дій. Ключовими завданнями таких підрозділів є ініціювання та супровід фінансових розслідувань, збір і аналіз інформації, виявлення предикатних правопорушень та підтримка фінансової безпеки держави.

Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що ефективна протидія корупції із застосуванням інструментів фінансової розвідки потребує комплексного та багаторівневого підходу. В умовах невизначеності, економічної нестабільності та зростання транскордонних ризиків значення цієї діяльності суттєво посилюється. Боротьба з корупцією через механізми фінансової розвідки передбачає реалізацію політико-правових, організаційних та соціально-економічних заходів, спрямованих на зниження корупційних

ризиків, усунення причин їх виникнення та мінімізацію негативного впливу корупції на суспільні процеси й економічну безпеку держави.

Висновки

Досліджено теоретико-інституційні засади фінансової розвідки в антикорупційній системі держави та обґрунтовано її стратегічне значення для забезпечення економічної безпеки. Встановлено, що корупцію доцільно розглядати не лише як правове чи етичне відхилення, а як складне фінансово-економічне явище, інтегроване у процеси розподілу, перерозподілу та привласнення ресурсів. Саме через рух капіталу, використання фінансових інструментів і трансформацію активів корупція набуває системного характеру та чинить довготривалий деструктивний вплив на національну господарську систему.

Обґрунтовано, що сучасна корупція дедалі більше набуває транснаціонального характеру. Використання офшорних юрисдикцій, анонімних корпоративних структур, цифрових платіжних інструментів і складних схем легалізації незаконних доходів істотно ускладнює застосування традиційних правоохоронних механізмів. За таких умов боротьба з корупцією потребує міжнародної координації, інформаційного обміну та впровадження сучасних аналітичних інструментів контролю фінансових потоків.

Доведено, що традиційні заходи протидії корупції, орієнтовані переважно на кримінальне переслідування вже вчинених правопорушень, мають обмежену результативність. Натомість ефективне стримування корупційних процесів потребує переходу до фінансово орієнтованої моделі протидії, у межах якої ключове значення набувають моніторинг фінансових операцій, аналіз ризикових транзакцій, встановлення кінцевих вигодонабувачів та блокування незаконних активів.

Визначено, що інституційна модель антикорупційної системи України побудована за принципом функціональної спеціалізації та охоплює превентивний, правоохоронний, судовий і компенсаційний блоки. Особливе місце у цій структурі займає фінансова розвідка, яка виконує роль центрального аналітичного вузла між фінансовою системою держави та органами кримінальної юстиції. Саме через неї забезпечується трансформація фінансових даних у належні підстави для процесуальних рішень, розслідувань і повернення активів незаконного походження.

З’ясовано, що фінансова розвідка не є допоміжним елементом антикорупційної інфраструктури, а виступає її структуроутворюючим компонентом. Її функції охоплюють раннє виявлення корупційних ризиків, аналітичне супроводження розслідувань, координацію міжінституційної взаємодії та забезпечення економічного результату антикорупційної діяльності через сприяння поверненню незаконно одержаних активів.

Доведено, що ефективність фінансової розвідки значною мірою залежить від належного нормативно-правового забезпечення та відповідності міжнародним стандартам. Важливе значення у цьому контексті мають рекомендації Financial Action Task Force, стандарти Egmont Group, а також

положення міжнародних антикорупційних конвенцій, що визначають сучасні підходи до фінансового моніторингу, прозорості власності та транскордонного обміну інформацією.

Список використаних джерел

1. Білоцький О.В., Підберезький І.В., Дарвай В.В. Корупція та її вплив на розвиток українського суспільства. *Науковий огляд.* 2017. № 14. Том 4. URL: https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/467
2. Волянський П. Б. Державна антикорупційна політика як складова забезпечення національної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 3. С. 98–102.
3. Сопілко І. М., Армаш Н. О. Корупція в Україні як спадщина радянського державного управління. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право».* 2018. № 2 (47). С. 89–94.
4. Дика О.С., Наумчук К.М. Соціальний аспект розвитку корупції в процесі розвитку державної антикорупційної політики. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. №22. С. 107–111.
5. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 228 с.
6. Козак В. І. Антикорупційна політика України: інституційні механізми реалізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 4. С. 17–25.
7. Кушнарьов І. В. Політична корупція: порівняльно-політологічна концептуалізація : монографія. Київ : Юридична думка, 2018. 408 с.
8. Копиця І.М., Смагло О.В. Зарубіжний досвід організації системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом. *Вісник Житомирського державного технологічного університету.* 2016. №2. С. 240–245.
9. Користін О.Є. Економічна безпека. Національні економічні інтереси та загрози економічній безпеці України. URL: http://pidruchniki.ws/15290527/ekonomika/natsionalni_ekonomichni_interesi_zagrozi_ekonomichniy_bezpetsi_ukrayini
10. Світлична В. Ю., Дериволков В. О. Організаційні аспекти здійснення банківського фінансового моніторингу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 739–745.
11. Franchuk, V., Pryhunov, P., Melnyk, S., Hobela, V., Shuprudko, N. Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 3(50). P. 247–255. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089
12. Балдинюк В. М. Антикорупційні стратегії у публічному управлінні: виклики та перспективи для України. *Публічне управління і політика.* 2024. № 1. С. 21–30.

13. Прокопів Б. Стан та шляхи вдосконалення реалізації антикорупційної політики України. *Актуальні проблеми правознавства.* 2019. №1. С. 152–156.

14. Hobela, V. Economy offshoring in the national economic security. Scientific Horizons. 2020. 23(12). P. 109–120. https://doi.org/10.48077/scihor.23(12).2020.109-120

15. Глущенко О. О., Семеген І. Б. Антилегалізаційний фінансовий моніторинг: ризик-орієнтований підхід : монографія. Львів : Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ, 2015. 429 с.

16. Гулько Л. Г. Організаційно-економічний механізм фінансового моніторингу в суб'єктів первинного фінансового моніторингу. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип. 5. С. 863–866.

17. Лавренюк Ю. Ф. Пріоритетні напрями антикорупційної політики України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління.* 2017. Вип. 1. С. 35–37.

18. Настюк В.Я., Бєлєвцева В.В., Клок О.В. Адміністративно-правові проблеми протидії корупції в Україні : колективна монографія. Харків : Право, 2017. 216 с.

19. Наумчук К.М. Особливості формування та реалізації Державної антикорупційної політики. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 4. С. 134–138.

20. Підбережник Н. П. Антикорупційна політика країн Європейського Союзу: інституційний досвід. *Ефективність державного управління.* 2018. Вип. 1(54). С. 142–150.

21. Яковенко Г.Б. Вимірювання рівня корупції: можливості сучасного етапу. *Актуальні проблеми державного управління.* 2018. Вип. 4 (44). С. 169–174.

22. Тіньова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації / за ред. З. С. Варналія. Київ : НІСД, 2016. 576 с.

23. Павлов Д. М. Протидія відмиванню коштів та фінансуванню тероризму як фактор забезпечення економічної безпеки держави та протидії корупції: теоретико-правовий аспект. *Публічне право.* 2017. № 1. С. 33–40.

24. Світлична В. Ю., Овчелупова О. М. Сучасний стан та перспективи запровадження комплаєнс-контролю у діяльність банківських установ. *Комунальне господарство міст.* 2019. Т. 7, вип. 153. С. 24–30.

25. Смагло О. В. Оцінка ризику легалізації злочинних доходів суб'єктів первинного фінансового моніторингу. *Вісник ЖДТУ*. Серія «Економічні науки». 2015. № 4(74). С. 201–212.

26. Москаленко Н. В. Світовий досвід побудови системи запобігання та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* 2020. № 2. С. 119–123.

27. Світлична В. Ю., Дериволков В. О. Організаційні аспекти здійснення банківського фінансового моніторингу. *Економіка і суспільство.* 2018. № 15. С. 739–745.

28. Ткачук І. Г. Розвиток національної системи фінансового моніторингу України. *Економічний форум.* 2019. № 3. С. 221–226.

29. Олійник О. В. Механізми державної антикорупційної політики в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 2(19). С. 98–104.

30. Про Державну службу фінансового моніторингу України: постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2015 № 537. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2015-п#Text

31. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page

32. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів... Закон України від 14.10.2014 р. № 1702-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-18

33. Про засади державної антикорупційної політики в Україні на 2021-2025 рр. : Закон України від 20.06.2022 р. № 2322-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text

34. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 01.10.2022 р. № 1698-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text

35. Трепак В. М. Міжнародний досвід запровадження системи заходів антикорупційної спрямованості. *Юридичний часопис НАВС*. 2015. №2(10). С. 233–246.

36. Ярмиш О. Спеціалізовані антикорупційні інституції: світовий досвід та національна модель. *Науковий часопис Національної академії прокуратури України.* 2015. № 2. С. 144–155.

2.2. Аналітична оцінка впливу корупції та результативності фінансової розвідки у безпековому середовищі України

На основі проведеного теоретичного аналізу можна дійти висновку, що корупція є однією з найбільш суттєвих загроз для розвитку демократичних інститутів, становлення громадянського суспільства та забезпечення сталого соціально-економічного поступу. Її поширення підриває довіру до органів влади, послаблює принцип верховенства права, деформує механізми державного управління та створює перешкоди для реалізації суспільно значущих реформ. Унаслідок цього корупція виходить за межі окремого кримінально-правового явища і перетворюється на системний чинник дестабілізації державного розвитку.

Доцільно наголосити, що глобалізація світової фінансово-економічної системи сформувала нові виклики та ризики, які, своєю чергою, сприяли поширенню корупційних практик на міжнародному рівні. Посилення взаємозалежності національних економік, лібералізація руху капіталу, розвиток цифрових фінансових інструментів та зростання обсягів міжнародної торгівлі створили додаткові можливості для транскордонного переміщення незаконних коштів і приховування джерел їх походження. У результаті корупційні

механізми дедалі частіше виходять за межі окремих держав і впливають на діяльність міжнародних інституцій та архітектуру глобальних економічних відносин.

За таких умов підвищені ризики корупції характерні насамперед для країн із перехідною економікою, держав, що розвиваються, а також країн із недостатньо сформованими інституціями контролю та слабкими механізмами публічного управління. Саме такі юрисдикції часто стають вразливими до зовнішнього впливу, незаконного руху капіталу та інтеграції у транснаціональні корупційні схеми. Одним із прикладів наднаціонального інтеграційного об'єднання, що приділяє значну увагу питанням доброчесності, прозорості та антикорупційної політики, є Європейський Союз.

Слід підкреслити, що протягом останніх десятиліть провідні держави Європейського Союзу послідовно працювали над уніфікацією фінансово-економічної, регуляторної та зовнішньоекономічної політики. Особливе значення при цьому надавалося легалізації економічних процесів, зміцненню прозорості ринків та впровадженню ефективних механізмів запобігання корупції. Унаслідок цього держави, які прагнуть набути членства в ЄС, мають відповідати високим стандартам у сфері верховенства права, інституційної спроможності та антикорупційної політики [1].

Ще до початку повномасштабної агресії з боку Росія Україна послідовно декларувала європейський вектор розвитку та стратегічну мету набуття членства в Європейський Союз. Реалізація цього курсу вимагає від державних інституцій значних зусиль щодо формування дієвої системи антикорупційних заходів, оскільки забезпечення прозорості, підзвітності та ефективної протидії корупції є однією з ключових передумов європейської інтеграції України.

Водночас зазначений напрям співпраці не можна розглядати як єдиний, оскільки європейська інтеграція охоплює й інші стратегічно важливі сфери розвитку держави, серед яких [2; 3]:

- ✓ модернізація енергетичної системи та підвищення її ефективності з метою зміцнення енергетичної безпеки України;
- ✓ удосконалення інвестиційної політики та формування сприятливого середовища для внутрішніх і зовнішніх інвесторів;
- ✓ імплементація правових норм Європейського Союзу для максимальної гармонізації національного законодавства;
- ✓ забезпечення екологічної безпеки, розроблення ефективних заходів охорони довкілля та збереження природних ресурсів;
- ✓ розвиток і модернізація транспортно-логістичної інфраструктури;
- ✓ активізація міжнародного економічного та політичного співробітництва;
- ✓ створення умов для вільного обігу технологій, інновацій та підтримки науково-технічного обміну.

Отже, боротьба з корупцією є важливою, але не єдиною складовою комплексної трансформації держави на шляху до європейської інтеграції. Водночас саме рівень результативності антикорупційної політики значною

мірою визначає довіру міжнародних партнерів, інвестиційну привабливість країни та спроможність держави реалізовувати інші стратегічні напрями розвитку. Перейдемо до аналізу впливу корупційних проявів на національну економіку та визначення наслідків такого впливу, результати якого доцільно подати графічно на рисунку 2.2.1.

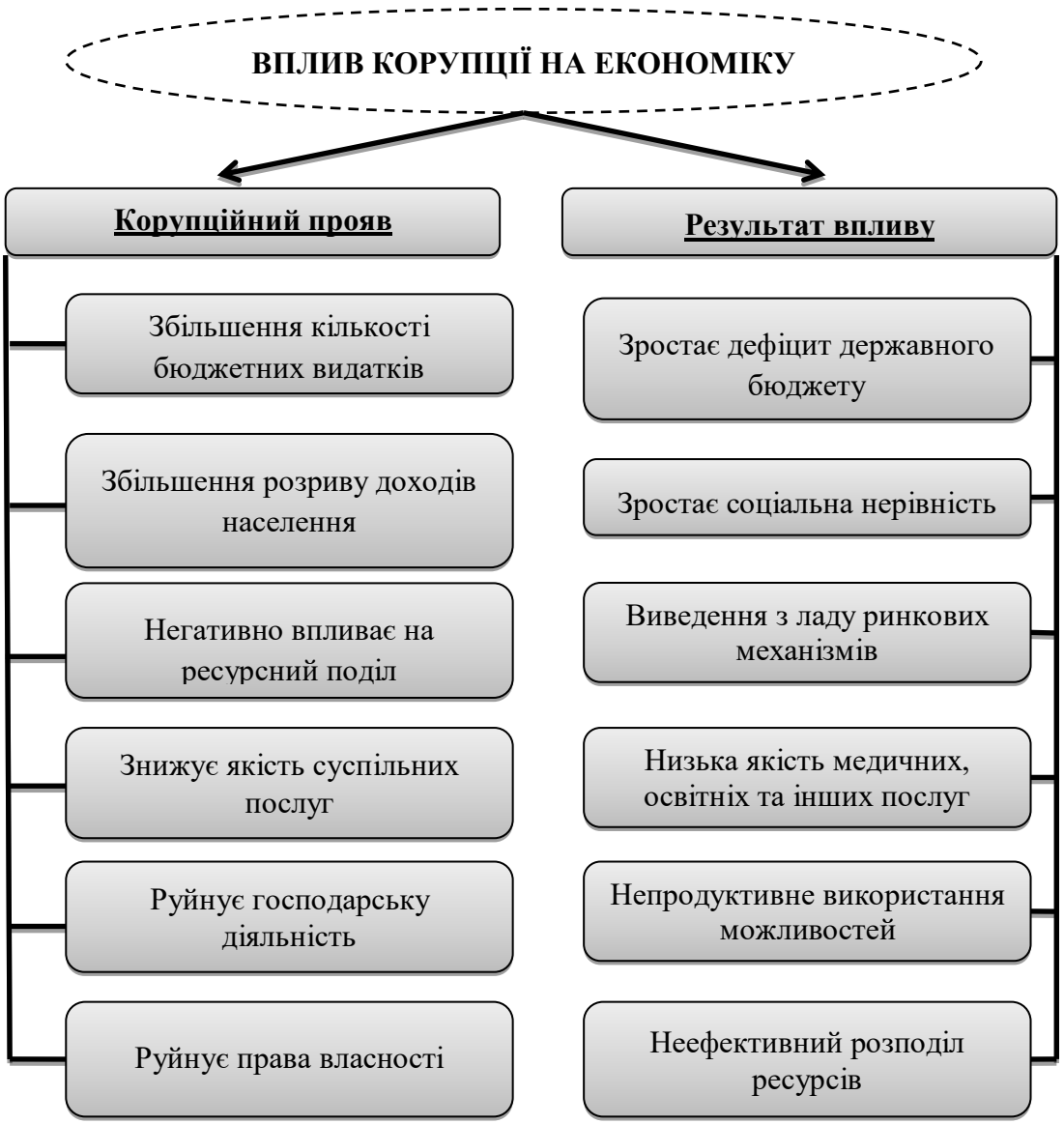


Рис. 2.2.1. Влив корупції на економічний розвиток держави
Джерело: сформовано автором на основі [4; 5]

Здобуті результати внаслідок проведення теоретичного аналізу дають змогу виявити корупційні прояви, які мають вагомий вплив на суспільство. Основні взаємозв'язки зазначених процесів представимо на рисунку 2.2.2.

Варто зауважити, що інтенсифікація корупційних процесів призводить до послаблення інвестиційної привабливості держави, що, своєю чергою, матиме вплив на процеси інтеграції. Відповідно, слід виділити основні негативні наслідки корупції для держави в цілому, серед яких:

– зменшення рівня економічної активності населення;

– зміна структури державних і суспільних фінансів;
– зниження темпів індексу людського розвитку.

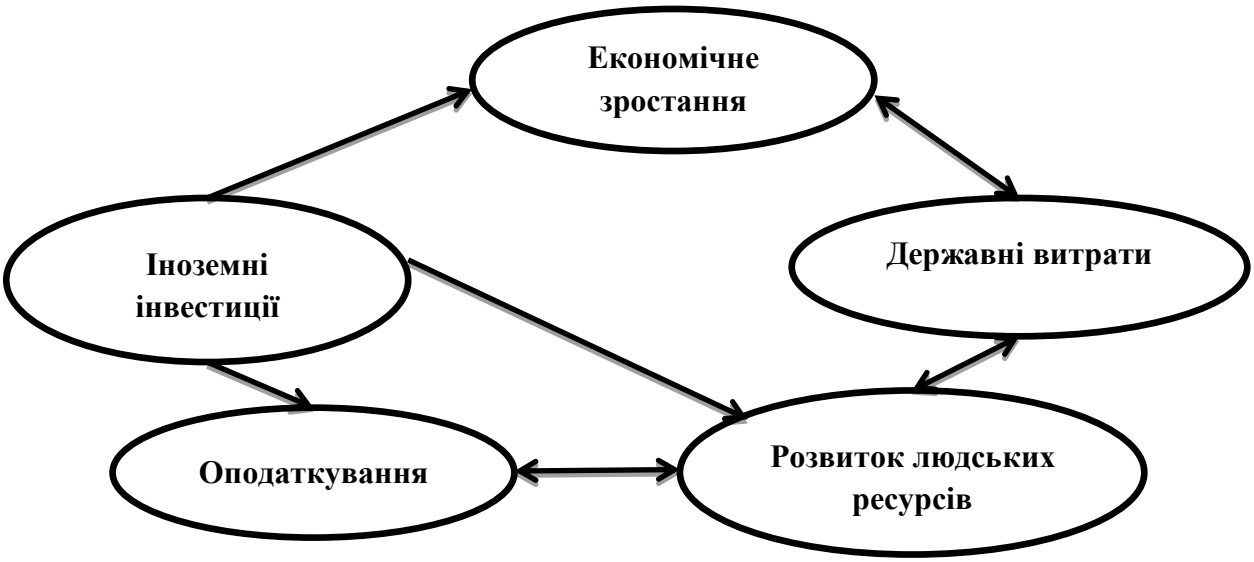


Рис. 2.2.2. Взаємовплив складових економічного зростання
Джерело: сформовано автором на основі [6]

Безумовно, корупційні прояви здійснюють вагомий негативний вплив як на суспільство, так і на економічну систему загалом. Відповідно, для об'єктивної оцінки результативності антикорупційних заходів доцільно аналізувати ключові макроекономічні показники, які певною мірою відображають ефективність державної антикорупційної політики. Як уже зазначалося, корупція протягом тривалого історичного періоду залишалася характерною рисою суспільно-економічних відносин. Саме тому для формування дієвої антикорупційної стратегії держави необхідно насамперед визначити причини високого рівня корумпованості посадових осіб та поширення корупції в цілому.

Серед основних чинників доцільно виокремити [7]:

✓ стійке та тривале домінування неформальних відносин у суспільстві й органах влади, поширення практик «кумівства» та особистої лояльності;
✓ відсутність або недостатній рівень розвитку інклюзивних інститутів державного управління;
✓ злиття бізнесових і політичних еліт, трансформацію економічного впливу у політичний ресурс;
✓ недостатній рівень розвитку демократичних механізмів та переважання екстрактивних інституцій;
✓ низький рівень правової культури населення у поєднанні з високим рівнем чиновницького свавілля;
✓ недосконаліть судової гілки влади та корупційні ризики у сфері правосуддя;
✓ домінування кланово-групових моделей прийняття рішень;

- ✓ надмірний рівень бюрократизації у сфері державного та публічного управління.

Для реалізації поставленого дослідження доцільно здійснити аналіз впливу корупції на соціально-економічну систему шляхом оцінювання низки макроекономічних індикаторів, зокрема [8]:

- ✓ індексу сприйняття корупції в Україні;
- ✓ рівня тіньової економіки;
- ✓ індексу легкості ведення бізнесу;
- ✓ індексу економічної свободи.

На основі дослідження динаміки зазначених показників доцільно також здійснити прогнозування їх подальших тенденцій на період до 2028 року, що дозволить оцінити можливі напрями трансформації економічного середовища за умов реалізації або недостатньої ефективності антикорупційної політики.

Отже, насамперед проаналізуємо індекс сприйняття корупції. Методологія обчислення цього показника передбачає визначення рівня корупції через призму експертних оцінок і суспільного сприйняття. Динаміку індексу сприйняття корупції, а також прогноз його тенденцій для України, доцільно подати графічно на рисунку 2.2.3

Результати проведеного аналізу та прогнозування тенденцій індексу сприйняття корупції свідчать про загалом позитивну динаміку його змін. Виявлені тенденції засвідчують поступове покращення оцінок рівня прозорості та якості антикорупційних трансформацій у державі. Подібна динаміка має важливе значення для формування та реалізації національної антикорупційної політики, оскільки відображає зростання довіри до інституційних реформ, посилення контролю за корупційними ризиками та вдосконалення механізмів публічного управління. Крім того, позитивні зміни за цим показником формують сприятливий міжнародний імідж країни та отримують схвальну оцінку з боку європейських партнерів і міжнародних інституцій.

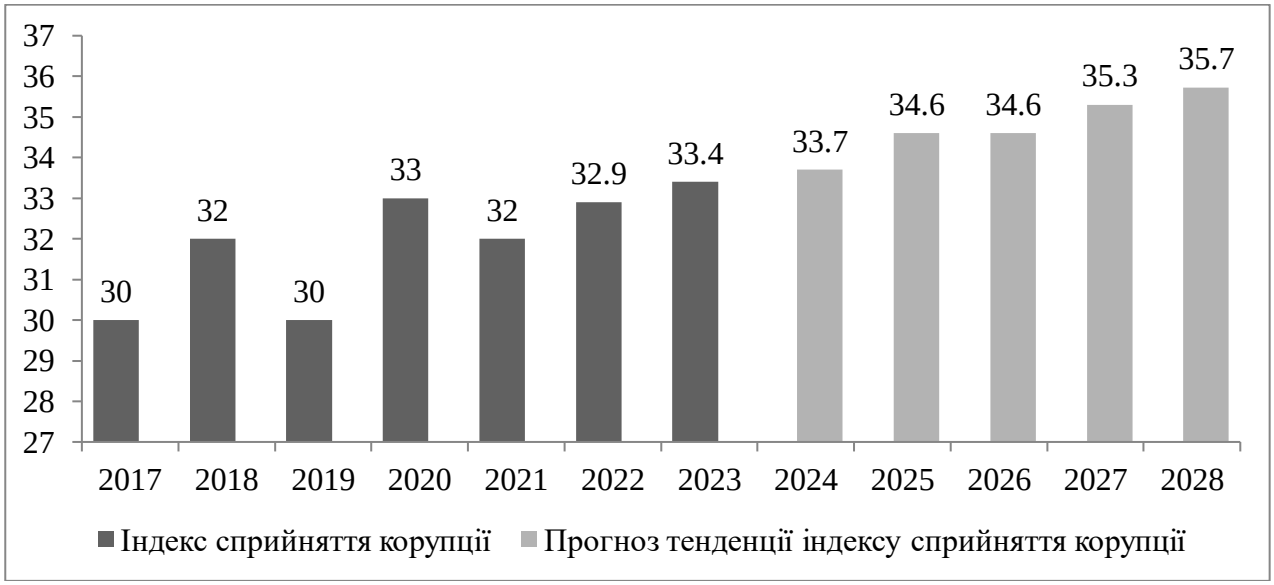


Рис. 2.2.3. Динаміка та прогноз тенденції індексу сприйняття корупції
Джерело: розроблено на основі [9; 10; 11]

Зростання значення індексу сприйняття корупції також може розглядатися як сигнал для інвесторів щодо поступового поліпшення ділового середовища, зміцнення правових гарантій та підвищення передбачуваності економічної політики. У сучасних умовах такі зміни мають особливу вагу, оскільки сприяють активізації інвестиційних процесів, розширенню міжнародної співпраці та посиленню інтеграційних перспектив держави.

Для встановлення причинно-наслідкових зв'язків, тобто виявлення ключових чинників, які вплинули на зміну тенденцій індексу сприйняття корупції, доцільно здійснити детальний аналіз його динаміки за тривалий часовий період. З цією метою розглянемо зміну відповідного показника впродовж 1998–2023 рр., що дозволить простежити вплив інституційних реформ, політичних трансформацій та економічних змін на рівень сприйняття корупції в Україні (рис. 2.2.4).

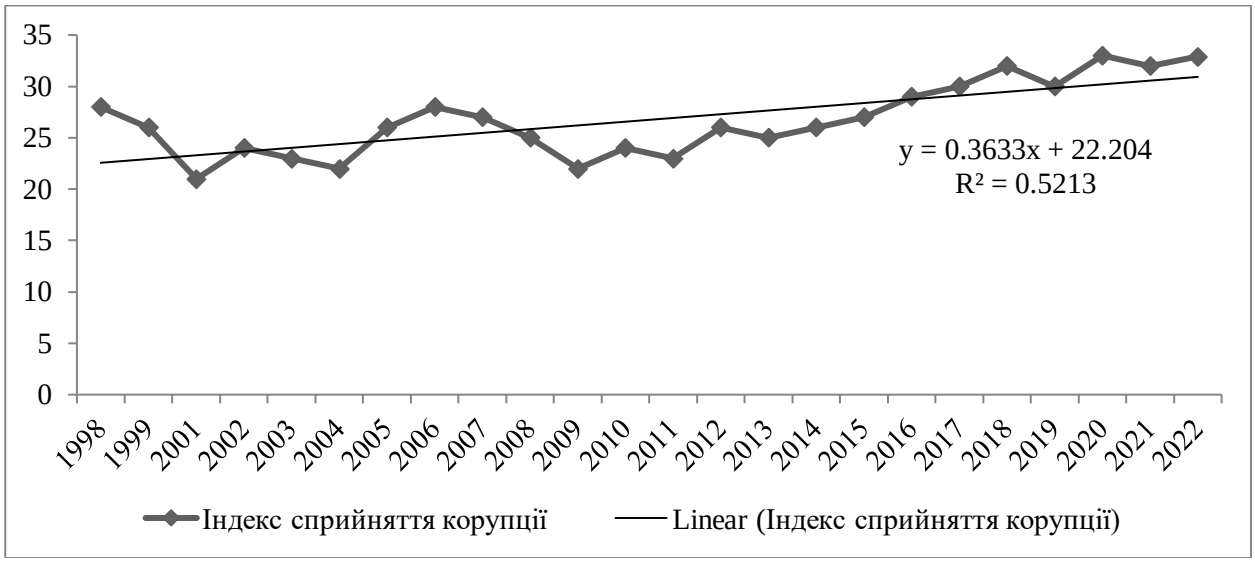


Рис. 2.2.4. Динаміка індексу сприйняття корупції 1998 – 2022 рр.
Джерело: розроблено на основі [9; 10; 11]

Як видно з графічних матеріалів, тенденція зазначеного індексу набула стійко позитивного характеру починаючи з 2014 року. До цього періоду, упродовж 1998–2013 рр., зміни показника не мали виразної висхідної динаміки: спостерігалися лише незначні коливання, що проявлялися у частковому зростанні значення індексу або його подальшому зниженні. Отже, до 2014 року системного прогресу у сфері зменшення сприйняття корупції фактично не простежувалося.

Можна припустити, що подальше покращення тенденцій після 2014 року значною мірою пов'язане з початком агресії з боку Росії, яка розпочалася у формі гібридної війни. Зазначені події стали своєрідним переломним етапом для українського суспільства, сприяли переосмисленню ролі державних інституцій, важливості демократичних цінностей та необхідності посилення прозорості влади. Водночас для значної частини громадян стало більш очевидним, що корупція є одним із чинників внутрішнього послаблення держави та суттєво ускладнює її спроможність протидіяти зовнішнім загрозам.

Наступним етапом дослідження стане оцінювання стану та тенденцій рівня тіньової економіки, оскільки саме цей показник тісно пов'язаний із поширенням корупційних практик та ефективністю державного контролю. Для цього доцільно здійснити аналіз динаміки відповідного індикатора за період 2017–2022 рр., а також провести прогнозування його значень до 2028 року. Результати зазначеного аналізу доцільно подати графічно на рисунку 2.2.5.

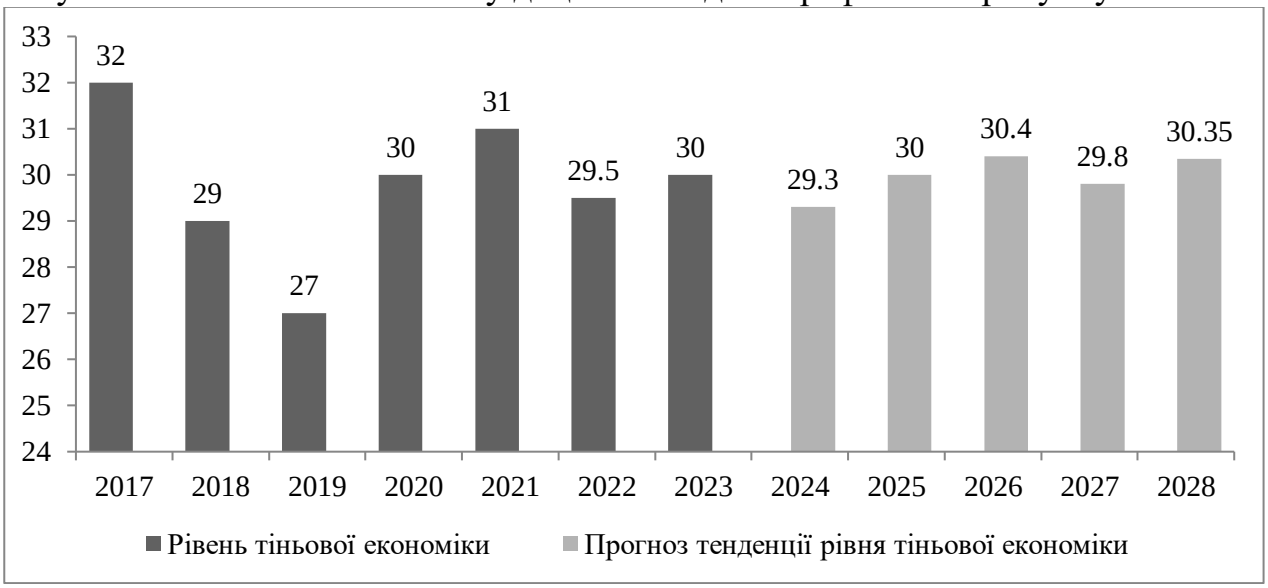


Рис. 2.2.5. Динаміка та прогноз тенденції рівня тіньової економіки
Джерело: розроблено на основі [9; 10; 11]

Результати розрахунків демонструють двозначну тенденцію. Перш за все спостерігається поступове зменшення обсягів тіньової економіки, що свідчить про позитивні тенденції. З іншого кута зору, загалом тенденція є нестійкою, з почерговим незначним зменшення та збільшенням рівня, що свідчить про недосконаліть заходів державної протидії проявам тіньової економіки.

Наступним кроком стане оцінка та стану та динаміки індексу легкості ведення бізнесу (рис. 2.2.6).



Рис. 2.2.6. Динаміка та прогноз тенденції індексу легкості ведення бізнесу.
Джерело: розроблено на основі [9; 10; 11]

Результати проведеного аналізу засвідчують загалом достатньо позитивну динаміку зазначеного індексу упродовж 2017–2022 років. У межах досліджуваного періоду спостерігається поступове зниження його значення, що може свідчити про покращення умов ведення підприємницької діяльності, зменшення адміністративних бар'єрів та поступове спрощення регуляторного середовища для бізнесу в країні. Подібна тенденція є важливим індикатором позитивних структурних змін в економічній системі та результативності окремих напрямів державної політики.

Не менш сприятливими є результати прогнозування тенденцій цього показника на 2023–2028 роки. Згідно з отриманими розрахунками, упродовж зазначеного періоду очікується подальше стабільне зниження значення індексу, що може відображати продовження процесів дерегуляції, удосконалення інституційного середовища та зростання рівня економічної відкритості. У разі реалізації такого сценарію це матиме позитивний вплив на національну економіку, сприятиме активізації підприємницької ініціативи, підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню конкурентоспроможності держави.

Доцільно також проаналізувати індекс економічної свободи в Україні, який є важливим інтегральним показником стану ринкового середовища, захисту права власності, ефективності державного регулювання та відкритості економіки. Результати відповідних розрахунків і прогнозування за період 2023–2028 років доцільно представити графічно на рисунку 2.2.7.

В результаті проведеного аналітичного дослідження бачимо, що тенденція індексу економічної свободи є доволі позитивною для України. За аналізований період значення індексу мало зростаючу динаміку. Результати проведеного прогнозування демонструють також позитивну тенденцію.

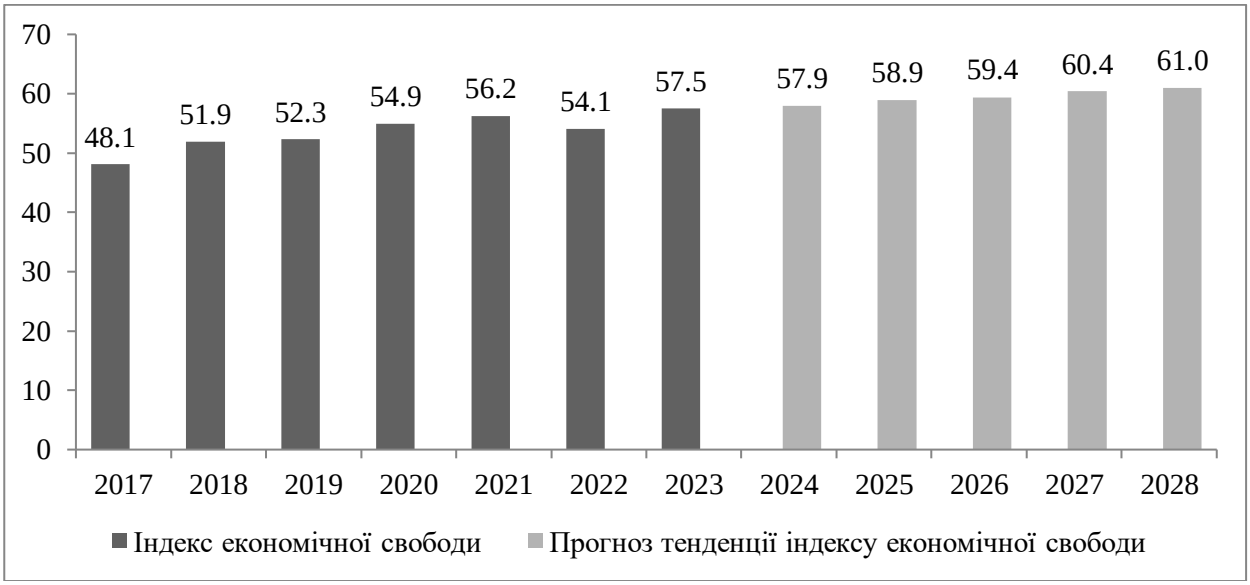


Рис. 2.2.7. Динаміка та прогноз тенденції індексу економічної свободи. Джерело: розроблено на основі [9; 10; 11]

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та воєнних викликів проблема корупції залишається однією з найгостріших для України,

що зумовлює підвищену увагу держави до формування дієвої системи протидії цьому явищу. Реалізація антикорупційних і судових реформ, а також інституційне становлення фінансової розвідки у формі Державна служба фінансового моніторингу України свідчать про поступове просування у напрямі розбудови сучасної антикорупційної інфраструктури. Водночас ускладнення корупційних схем і виникнення нових форм прихованої монетизації владних повноважень обумовлюють потребу в постійному аналізі результативності вжитих заходів, особливо у частині функціонування фінансової розвідки як аналітичного ядра всієї системи.

Важливим чинником підвищення ефективності антикорупційної політики виступає координація дій між правоохоронними органами та підрозділом фінансової розвідки. Фінансова розвідка виконує ключову функцію щодо акумулювання, опрацювання та трансформації фінансової інформації у матеріали, які можуть бути використані в межах кримінального провадження. У цьому аспекті суттєвого розвитку набула взаємодія між Державна служба фінансового моніторингу України та Національне антикорупційне бюро України. Співпраця між цими інституціями, започаткована з моменту створення НАБУ, реалізується через регулярну координацію на рівні керівництва та спільну діяльність аналітичних підрозділів. З метою підвищення результативності розслідування складних корупційних схем було сформовано спеціалізований спільний підрозділ, орієнтований на проведення фінансових розслідувань.

Система антикорупційних органів в Україні формувалася поступово впродовж усього періоду державної незалежності, відображаючи еволюцію підходів до протидії корупції та зміну інституційних пріоритетів. Хоча нормативні засади антикорупційної діяльності закладалися протягом тривалого часу, ключові елементи сучасної антикорупційної інфраструктури були інституційно оформлені порівняно нещодавно. Частина спеціалізованих органів, зокрема НАБУ, САП і НАЗК, уже демонструють стабільне функціонування, тоді як інші, насамперед Вищий антикорупційний суд, розпочали діяльність на пізнішому етапі, починаючи з 2019 року. Узагальнену характеристику основних антикорупційних інституцій подано у таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Спеціалізовані органи системи протидії корупції

Назва органу	Дата створення	Підстава створення	Закон, який регулює діяльність
1	2	3	4
Національне агентство з питань запобігання корупції	18 березня 2015 року	Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 № 118	Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 No 1700-VII
Національне антикорупційне бюро України	16 квітня 2015 року	Указ Президента України від 16.04.2015 No 217/2015	Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» від 14.10.2014 No 1698-VII

Продовження табл. 2.2.1

1	2	3	4
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	22 вересня 2015 року	Наказ Генерального прокурора від 22.09.2015	Закон України «Про прокуратуру» від 14.10.2014 No 1697-VII
Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів	24 лютого 2016 року	Постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2016 No 104	Закон України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів» від 10.11.2015 № 772-VIII
Вищий антикорупційний суд	21 червня 2018 року	Закон України «Про утворення Вищого антикорупційного суду» від	Закон України «Про Вищий антикорупційний суд» від 07.06.2018 No 2447-VIII

Джерело: складено на основі: [11; 12; 13-17]

В рамках проведеного аналізу щодо функціонування системи антикорупційних органів варто взяти до уваги результати дослідження [18; 19], які реалізовані незалежними експертами щодо оцінювання діяльності антикорупційних органів в Україні. Зазначені результати представимо графічно на рисунку. Шкала оцінювання була 5-бальною, де 5 балів – максимально позитивна оцінка; 1 бал – максимально негативна оцінка.



Рис. 2.2.8. Оцінка діяльності антикорупційних органів України

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10; 11]

Аналіз результатів, наведених на рисунку, свідчить, що найвищий рівень позитивної оцінки серед антикорупційних інституцій отримав Вищий антикорупційний суд, діяльність якого була оцінена на рівні 4,6 бала. До групи

органів із відносно високими показниками ефективності також належить Національне антикорупційне бюро України, що додатково підтверджує його вагоме місце у системі протидії корупції. Водночас найнижчий рівень оцінювання продемонструвало Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, середній бал якого становив 3,4, що може свідчити про наявність окремих проблемних аспектів у реалізації покладених на нього функціональних повноважень.

Ефективність функціонування Вищий антикорупційний суд знаходить додаткове підтвердження у динаміці обсягів спеціальної конфіскації протягом 2020–2023 років, що відображено на рисунку 2.2.9. Упродовж зазначеного періоду спостерігається багаторазове зростання відповідних показників, а у 2023 році обсяг спеціальної конфіскації перевищив рівень 2020 року більш ніж у тисячу разів. Така тенденція частково може пояснюватися інституційною молодістю ВАКС, оскільки на початковому етапі його діяльність характеризувалася обмеженими масштабами роботи та поступовим нарощуванням організаційної спроможності.

Разом із тим настільки суттєве зростання показників спеціальної конфіскації свідчить не лише про ефект низької бази порівняння, а й про поступове підвищення результативності судового етапу антикорупційного механізму загалом. Це дає підстави розглядати Вищий антикорупційний суд як один із ключових елементів системи, що забезпечує трансформацію результатів аналітичної та слідчої діяльності антикорупційних органів у відчутний економічний ефект для держави.

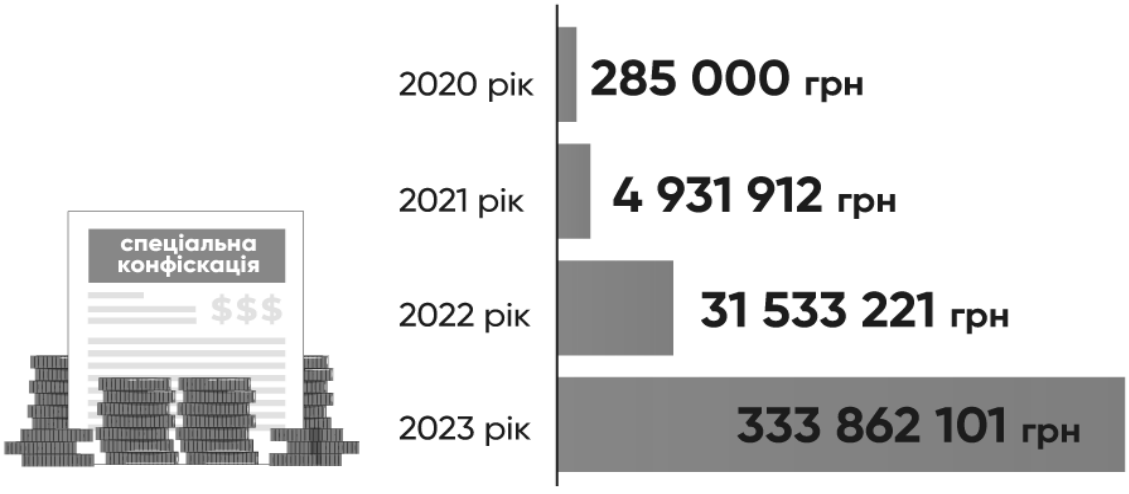


Рис. 2.2.9. Динаміка обсягів спеціальної конфіскації проведеної ВАКС
Джерело: розроблено автором на основі [9; 10; 11]

Крім того, оцінювання результативності функціонування антикорупційних інституцій України здійснювалося також на міжнародному рівні. Зокрема, Transparency International було проведено аналіз ступеня виконання рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності антикорупційних органів, узагальнені результати якого подано у графічному

вигляді на рисунку 2.2.10. Отримані дані дають підстави зробити висновок про відносно високий рівень результативності діяльності Вищого антикорупційного суду у структурі національної антикорупційної системи.

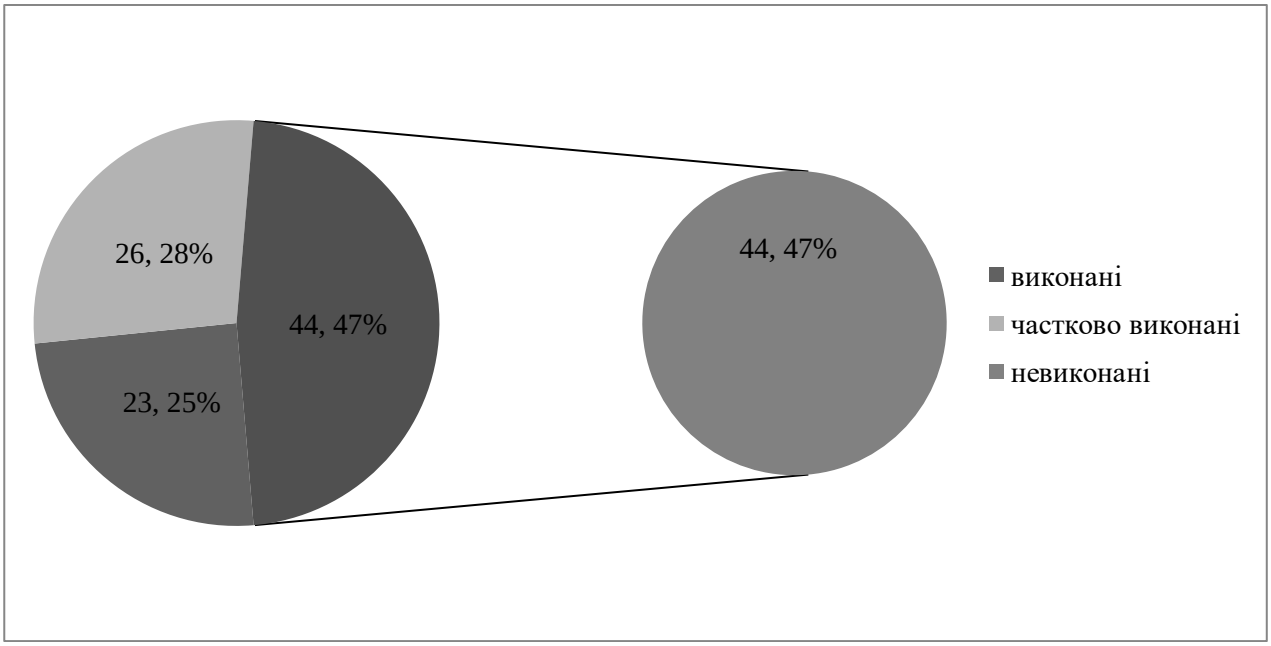


Рис. 2.2.10. Виконання рекомендацій для удосконалення діяльності антикорупційних органів

Розроблено автором на основі [9; 10; 11]

Водночас значення ВАКС у сучасних умовах не обмежується лише традиційними функціями судового розгляду корупційних правопорушень. В умовах воєнного стану предметна сфера його діяльності суттєво розширюється, зокрема у частині розгляду справ, пов'язаних із конфіскацією активів, афілійованих із російською федерацією або особами, причетними до сепаратистської діяльності. Йдеться про майно суб'єктів, визнаних винними у вчиненні злочинів проти основ національної безпеки, державної зради чи інших дій, спрямованих проти суверенітету та територіальної цілісності України.

За таких обставин інститут спеціальної конфіскації та подальшого відчуження зазначених активів на користь держави набуває стратегічного значення. Вищий антикорупційний суд у цьому контексті перетворюється на ключовий елемент механізму трансформації правових рішень у реальний економічний ресурс для підтримки обороноздатності та повоєнного відновлення країни, що додатково посилює його роль у системі антикорупційних органів України.

Здобуті результати свідчать, що у повному обсязі було реалізовано лише приблизно чверть рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування антикорупційних органів в Україні. Такий показник поки не дає підстав стверджувати про наявність глибоких системних зрушень у сфері державного управління та суспільних трансформацій. Обмежений рівень повного виконання відповідних заходів вказує на збереження низки інституційних проблем, що потребують подальшого вирішення.

Водночас доцільно враховувати, що загалом понад половину рекомендацій – а саме 53 % – було виконано або вони перебувають на стадії часткової реалізації. Це свідчить про наявність поступового прогресу, поетапного впровадження необхідних змін та задекларованої готовності держави до подальшого вдосконалення інституційної архітектури антикорупційної системи. Таким чином, попри недостатню швидкість окремих реформ, зберігається позитивна тенденція до зміцнення антикорупційного середовища та модернізації відповідних державних інституцій.

Варто зауважити, що фінансово-економічна природа корупції зумовлює її матеріалізацію у формі так званих «сірих» фінансових потоків, які по суті являють собою переміщення коштів або активів, пов'язаних із зловживанням владними чи управлінськими повноваженнями з метою одержання неправомірної вигоди. З позицій наукового узагальнення доцільно розмежовувати безпосереднє джерело корупційного потоку та механізм його виникнення, канали поширення і переміщення коштів, а також інструменти приховування таких операцій. Йдеться про маршрути руху фінансових ресурсів, способи їх трансферу та методи маскування реального джерела походження, контролю або кінцевого бенефіціара активів.

Відповідно, зазначений підхід дає можливість розглядати фінансові корупційні потоки не як сукупність випадкових чи поодиноких епізодів неправомірної поведінки, а як організовану систему зі стійкими внутрішніми зв'язками, повторюваними механізмами та економічною мотивацією. Це дозволяє глибше зрозуміти природу корупції як структурованого процесу перерозподілу ресурсів, що функціонує за власною логікою та адаптується до змін зовнішнього середовища.

Макроекономічний спектр прояву фінансових корупційних потоків свідчить, що найчастіше вони формуються у тих сферах, де поєднуються владні повноваження, значні бюджетні ресурси та бюрократично-інституційна асиметрія (рис. 2.2.11). До таких сфер зазвичай належать зловживання у системі публічних закупівель і державних підрядів, неефективне або неправомірне використання бюджетних програм, маніпуляції з державним чи комунальним майном, вплив на дозвільні та регуляторні рішення, а також корупційно зумовлені порушення у податковій і митній сферах.

У кожному з наведених випадків економічний ефект корупції проявляється у вилученні частини суспільно створеної вартості та її подальшому перетворенні на приватний дохід, актив або іншу форму персональної вигоди. Саме тому дослідження структури та механізмів руху таких потоків має принципове значення для формування дієвої антикорупційної політики, посилення фінансового контролю та забезпечення економічної безпеки держави.

Рисунок відображає циклічний характер корупційних фінансових процесів, у межах якого формування доходу, переміщення коштів, їх маскування та отриманий економічний результат створюють передумови для подальшого самовідтворення корупційних практик. Така модель підкреслює

системний і фінансово орієнтований характер корупції як стійкого економічного явища. Саме розрив цього циклу на стадії руху та приховування фінансових потоків визначає ключову роль фінансової розвідки у сфері протидії корупції.

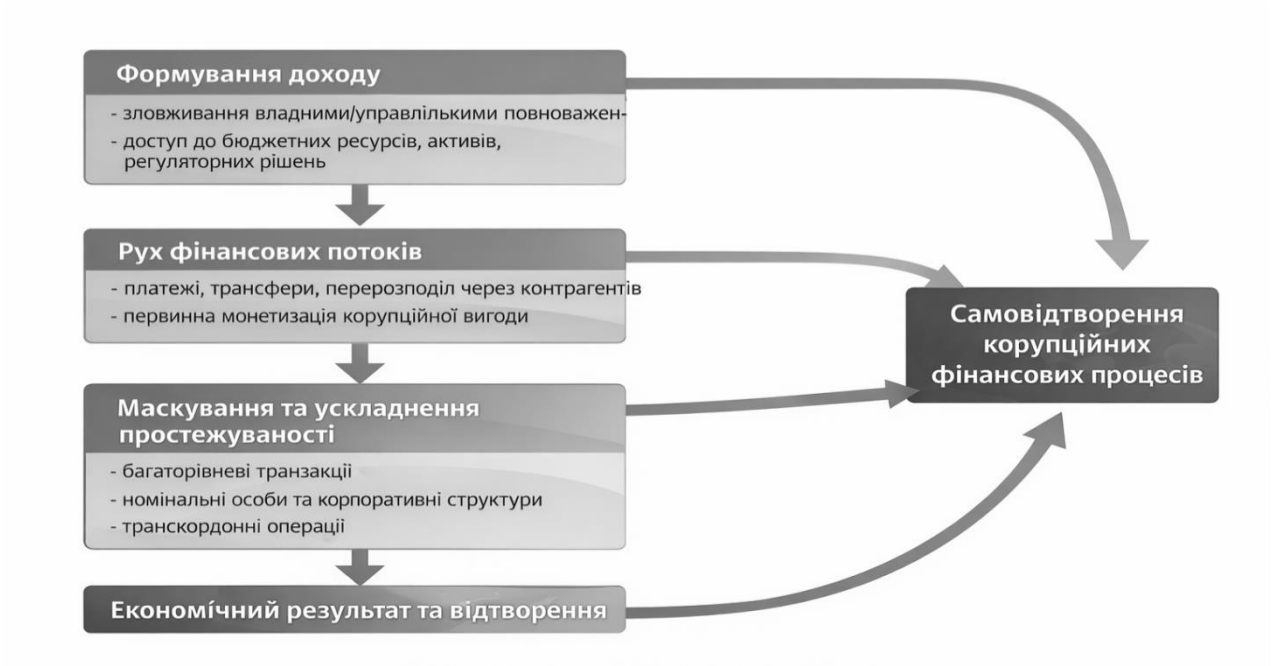


Рис. 2.2.11. Життєвий цикл корупційних фінансових потоків та механізм їх самовідтворення

Джерело: сформовано автором на основі [20; 21]

Ключовою проблемою для ефективної протидії є те, що корупційні доходи, одержані у публічному секторі, потребують подальшого «вбудовування» у легальну економіку. У теоретичному вимірі процедура легалізації незаконних доходів зазвичай розглядається як послідовність введення активів у законний обіг, ускладнення їх відстежуваності через нашарування великої кількості транзакцій та створення формальних джерел легального походження. У теоретико-емпіричному сенсі це зумовлює зміщення фокусу аналізу з окремих трансакцій та епізодів отримання неправомірної вигоди на відстеження повного фінансового циклу: від первинного джерела виникнення (бюджет, актив, управлінське рішення) до кінцевого носія вигоди у формі активів, корпоративних прав, інвестицій чи витрат.

З позицій фінансової розвідки механізми приховування корупційних доходів доцільно аналізувати не як сукупність окремих прийомів або технічних схем, а як стійкі моделі фінансово-економічної поведінки, що характеризуються певним набором ризикових індикаторів. Такий підхід дозволяє зосередитися не на формальних ознаках операцій, а на їх економічній сутності та відхиленнях від логіки легальної господарської діяльності. Однією з найбільш поширених моделей є використання посередницьких структур приватного сектору, у межах яких фінансові потоки штучно ускладнюються, а економічно необґрунтована частина платежів інтегрується у загальну вартість товарів, робіт або послуг. У

результаті корупційна складова «розчиняється» у багаторівневих ланцюгах контрагентів, що істотно ускладнює відокремлення легальних операцій від протиправних елементів.

Іншою характерною рисою сучасних корупційних схем є використання формально правомірних корпоративних конструкцій, які виконують функцію юридичних оболонок. До них належать складні структури власності, номінальне володіння активами, багаторівневі корпоративні групи та інші інструменти, що розмивають причинно-наслідковий зв'язок між суб'єктом, який фактично отримує економічну вигоду, та відповідними активами. Додатковим чинником підвищення латентності корупційних доходів виступає залучення транскордонних елементів, зокрема іноземних юрисдикцій, які забезпечують вищий рівень анонімності та обмежують можливості національних органів щодо перевірки джерел походження коштів і встановлення кінцевих бенефіціарних власників.

Окремий сегмент ризиків формується внаслідок використання фінансових інструментів і операцій, що ускладнюють ідентифікацію реального економічного змісту транзакцій. Йдеться про багатокомпонентні розрахунки, нетипові або непропорційні фінансові операції, часту зміну контрагентів, а також трансформацію активів у форми, які важко співвіднести з первинним джерелом їх походження. За таких умов ключового значення для фінансової розвідки набуває комплексний аналітичний підхід, що передбачає формування ризик-профілю клієнтів, виявлення розбіжностей між фінансовою поведінкою та задекларованою економічною діяльністю, ідентифікацію політично значущих осіб та пов'язаних із ними суб'єктів.

З аналітичної точки зору корупційні фінансові потоки доцільно систематизувати за сукупністю ознак, які відображають походження неправомірних доходів, способи їх економічної реалізації та рівень складності фінансових конструкцій (таблиця 2.2.2). Зокрема, таку типологізацію можна здійснювати:

- ✓ за характером первинного джерела виникнення, що включає використання ресурсів публічних фінансів, операції з державними чи комунальними активами, а також отримання економічних вигод унаслідок прийняття регуляторних або дозвільних рішень;
- ✓ за формою трансформації владного впливу у фінансовий результат, яка може проявлятися у вигляді прямих грошових надходжень, набуття майнових активів, корпоративних прав або отримання непрямих економічних переваг, пов'язаних із виконанням контрактів;
- ✓ за ступенем організаційної впорядкованості, що дозволяє відмежовувати поодинокі корупційні прояви від стійких мережевих схем і моделей, інституційно закріплених у певних сферах економіки;
- ✓ за просторовим та юрисдикційним охопленням, у межах якого виокремлюються внутрішні фінансові потоки, змішані конструкції із залученням іноземних елементів, а також повністю транскордонні корупційні операції;

✓ за рівнем складності приховування фінансових операцій, який варіюється від відносно простих механізмів маскування до комбінованих і багаторівневих структур, спрямованих на максимальне ускладнення простежування руху коштів і встановлення їх реального походження.

Таблиця 2.2.2

Типологія корупційних фінансових потоків та ризикові індикатори для фінансового моніторингу

Джерело формування корупційного доходу	Основні канали руху коштів	Типові форми маскування	Ключові ризикові індикатори для фінансової розвідки	Потенційний напрям подальшого реагування
Публічні закупівлі та бюджетні програми	Платежі за договорами, аванси, підряди	Завищення вартості, фіктивні послуги, ланцюги підрядників	Невідповідність ціни ринковим умовам, повторювані контрагенти, нетипова структура платежів	Передача аналітичних матеріалів до органів досудового розслідування
Податкова та митна сфера	Зменшення зобов'язань, повернення ПДВ, митні платежі	Маніпуляції з базою оподаткування, фіктивні операції	Невідповідність фінансових показників, різкі зміни податкового навантаження	Податкові та правоохоронні органи
Державне та комунальне майно	Операції з активами, оренда, приватизація	Номінальні власники, заниження вартості	Непрозора структура власності, пов'язані особи	АРМА, правоохоронні органи
Регуляторні та дозвільні рішення	Опосередковані платежі, консультаційні договори	Псевдо послуги, посередницькі угоди	Відсутність економічного змісту операцій	Фінансова розвідка → НАБУ / САП
Транснаціональні операції	Перекази за кордон, інвестиції	Офшорні структури, багаторівневі транзакції	Операції з високоризиковими юрисдикціями, складні ланцюги	Міжнародний обмін інформацією (Egmont Group)

Джерело: сформовано автором на основі [22; 23; 24].

Така типологія має важливе значення, оскільки дає змогу коректно співвідносити схеми нелегальних фінансових потоків з інструментами фінансового моніторингу, процедурами контролю та каналами міжвідомчої взаємодії. Її використання сприяє точнішому визначенню ризикових зон, вибору адекватних аналітичних механізмів реагування та підвищенню ефективності координації між суб'єктами антикорупційної інфраструктури. Саме систематизація корупційних потоків створює основу для формування цільових заходів протидії залежно від характеру загроз.

В українських умовах корупційні фінансові потоки нерідко формуються за участю або під опосередкованим впливом осіб, які мають політичну вагу, а також суб'єктів, пов'язаних із ними економічними чи управлінськими відносинами. Поєднання доступу до публічних ресурсів із можливістю впливати на ухвалення управлінських та регуляторних рішень створює підвищений ризик використання фінансових механізмів для прихованого перетворення владного ресурсу на економічну вигоду. У зв'язку з цим міжнародна практика фінансового моніторингу приділяє особливу увагу процедурі ідентифікації політично значущих осіб та аналізу пов'язаних із ними фінансових операцій, розглядаючи цей напрям як один із базових елементів протидії корупційним потокам.

З прикладної точки зору ефективність протидії таким потокам визначається насамперед аналітичною спроможністю фінансової розвідки, а не кількісними показниками накопичених даних. Ключового значення набуває здатність трансформувати окремі фінансові сигнали у структуровані аналітичні висновки, які можуть бути використані органами досудового розслідування, судовими інституціями та суб'єктами управління активами. Це передбачає виявлення вузлових елементів у мережах фінансових транзакцій, реконструкцію економічних і фінансових зв'язків між учасниками схем, а також встановлення прихованих механізмів руху коштів.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що корупційні фінансові потоки в Україні мають виразно системний характер і концентруються переважно у сферах, де поєднуються значні бюджетні ресурси та широкий обсяг дискреційних повноважень. Процеси їх легалізації ґрунтуються на використанні багаторівневих посередницьких структур, формально легітимних корпоративних оболонок, транскордонних елементів і фінансових інструментів, спрямованих на ускладнення відстеження руху коштів. За таких умов для фінансової розвідки принципово важливим є перехід від реактивного реагування на окремі підозрілі операції до комплексного моделювання повного фінансового циклу корупції із застосуванням ризик-орієнтованих підходів.

У сучасних умовах протидія корупції дедалі більше набуває фінансово орієнтованого характеру, що зумовлює посилення ролі фінансової розвідки як ключового аналітичного елемента антикорупційної системи. На відміну від класичних правоохоронних інструментів, діяльність фінансової розвідки спрямована на виявлення прихованих фінансових потоків, ідентифікацію економічних зв'язків між суб'єктами та формування аналітичних підстав для подальших процесуальних і судових рішень. Саме через фінансовий вимір корупції створюються можливості для її системного відтворення, що робить аналітичну спроможність фінансової розвідки визначальним чинником ефективності всієї антикорупційної інфраструктури.

Актуальність оцінювання результативності фінансової розвідки в Україні істотно посилилася в умовах повномасштабної війни, коли корупційні ризики поєднуються з викликами національної безпеки, бюджетної стійкості та контролю за використанням публічних ресурсів. Воєнний стан зумовив різке

зростання обсягів державних видатків, концентрацію фінансових потоків у сфері оборони та відновлення, а також активізацію спроб незаконного привласнення або легалізації активів, у тому числі пов'язаних із державою-агресором. За таких умов фінансова розвідка виконує не лише антикорупційну, а й безпекову функцію, забезпечуючи раннє виявлення фінансових загроз і запобігання їх трансформації у системні економічні втрати.

З теоретико-прикладної точки зору оцінювання діяльності фінансової розвідки є складним завданням, оскільки її результативність не може повною мірою вимірюватися традиційними показниками рівня корупції або ступеня її суспільного сприйняття. На відміну від правоохоронних і судових органів, фінансова розвідка не формує остаточних правових результатів, а функціонує як аналітичний посередник між фінансовою системою та кримінально-правовим блоком. У зв'язку з цим її ефективність доцільно розглядати крізь призму здатності трансформувати фінансові сигнали у якісні аналітичні продукти, що стають підґрунтям для досудового розслідування, судового розгляду та процедур управління активами.

У межах цього дослідження результативність діяльності фінансової розвідки оцінюватиметься із застосуванням комплексного підходу, який поєднує аналітичні, інституційні та економічні критерії. Зокрема, увагу буде зосереджено на аналізі динаміки аналітичних матеріалів фінансової розвідки, їх трансформації у правові та економічні результати, а також на оцінці ролі фінансової розвідки у загальному ланцюгу протидії корупції. Такий підхід дозволяє перейти від абстрактних індексів сприйняття корупції до більш предметної оцінки внеску фінансової розвідки у забезпечення фінансової та економічної безпеки держави.

Оцінювання результативності діяльності фінансової розвідки доцільно розпочинати з аналізу її аналітичної спроможності, оскільки саме вона визначає місце цього інституту у системі протидії корупції. Аналітична результативність фінансової розвідки проявляється передусім у здатності виявляти фінансові операції та схеми, що мають ознаки корупційного походження, здійснювати їх комплексний аналіз і формувати узагальнені матеріали для передачі компетентним органам. Кількісні та якісні характеристики таких матеріалів відображають рівень інституційної спроможності фінансової розвідки, ступінь інтеграції ризик-орієнтованих підходів і ефективність використання аналітичних інструментів. Саме тому динаміка аналітичних матеріалів розглядається як один із найбільш релевантних показників результативності діяльності фінансової розвідки.

Для цілей цього дослідження аналітична результативність фінансової розвідки оцінюється через аналіз динаміки узагальнених матеріалів, сформованих за результатами фінансового моніторингу, а також їх спрямування до правоохоронних і спеціалізованих антикорупційних органів. Такий підхід дозволяє відійти від абстрактних оцінок рівня корупції та зосередитися на фактичному внеску фінансової розвідки у запуск і підтримку антикорупційного механізму. На основі цього підходу доцільно перейти до

аналізу емпіричних показників аналітичної діяльності фінансової розвідки, представлених на рисунку 2.2.12.

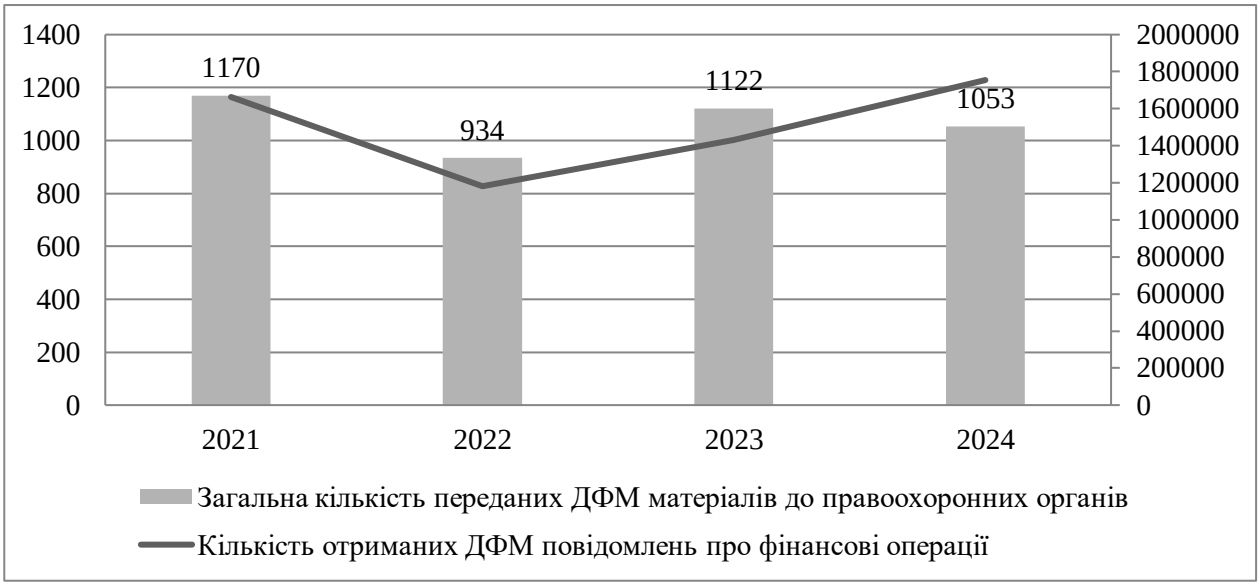


Рис. 2.2.12. Графічне представлення основних показників діяльності ДФМ
Джерело: сформовано автором на основі [9; 10; 11]

Наведені на рисунку показники свідчать про стійку аналітичну активність Державна служба фінансового моніторингу України упродовж 2021–2024 років, зокрема у частині опрацювання повідомлень про фінансові операції та формування аналітичних матеріалів для правоохоронних органів. Динаміка кількості отриманих повідомлень демонструє не лише зростання загального масиву фінансової інформації, що підлягає аналізу, а й поступове відновлення та нарощування аналітичного навантаження після скорочення у 2022 році, спричиненого початком повномасштабної війни. Збільшення цього показника у 2023–2024 роках може розглядатися як свідчення адаптації фінансової розвідки до нових умов функціонування фінансової системи в період воєнного стану.

Водночас кількість матеріалів, переданих Державна служба фінансового моніторингу України до правоохоронних органів, зберігається на відносно стабільному рівні, що свідчить про вибірковий та аналітично орієнтований підхід до їх формування. Співвідношення узагальнених і додатково узагальнених матеріалів вказує на ускладнення фінансових схем та зростання потреби у поглибленому аналізі фінансових потоків, що характерно для корупційних правопорушень із високим рівнем організованості та наявністю транснаціональних елементів. Така структура аналітичних продуктів підтверджує перехід фінансової розвідки від масового реагування на підозрілі операції до більш адресного й якісного аналітичного супроводу антикорупційної діяльності.

Разом із тим сам по собі обсяг і структура аналітичних матеріалів не дозволяють повною мірою оцінити кінцеву результативність діяльності фінансової розвідки. Вирішальним залишається питання подальшої трансформації аналітичних напрацювань у процесуальні рішення, кримінальні

провадження та судові результати. У зв'язку з цим наступним етапом аналізу доцільно розглянути механізм взаємодії фінансової розвідки з правоохоронними та антикорупційними органами, а також оцінити, якою мірою матеріали Державна служба фінансового моніторингу України стають підґрунтям для реальних правових дій у межах системи протидії корупції.

Ключовим критерієм результативності діяльності фінансової розвідки у системі протидії корупції є не лише кількість сформованих аналітичних матеріалів, а й їх здатність бути інтегрованими у подальші процесуальні та інституційні рішення. Саме на цьому етапі відбувається перехід від фінансово-аналітичного виявлення ризиків до юридичної кваліфікації корупційних правопорушень і запуску механізмів кримінально-правового реагування. Таким чином, ефективність фінансової розвідки доцільно оцінювати крізь призму її впливу на діяльність правоохоронних і антикорупційних органів.

У цьому контексті аналітичні матеріали Державна служба фінансового моніторингу України виконують роль первинного інформаційного тригера, який спрямовує увагу слідчих органів на фінансові потоки з ознаками корупційного походження (рис. 2.2.13). Узагальнені та додатково узагальнені матеріали, сформовані фінансовою розвідкою, містять не лише опис підозрілих операцій, а й аналітичну реконструкцію фінансових схем, ідентифікацію залучених суб'єктів, зв'язків між ними та можливих кінцевих бенефіціарів. Саме така аналітична насиченість визначає їх придатність для використання у межах досудового розслідування.

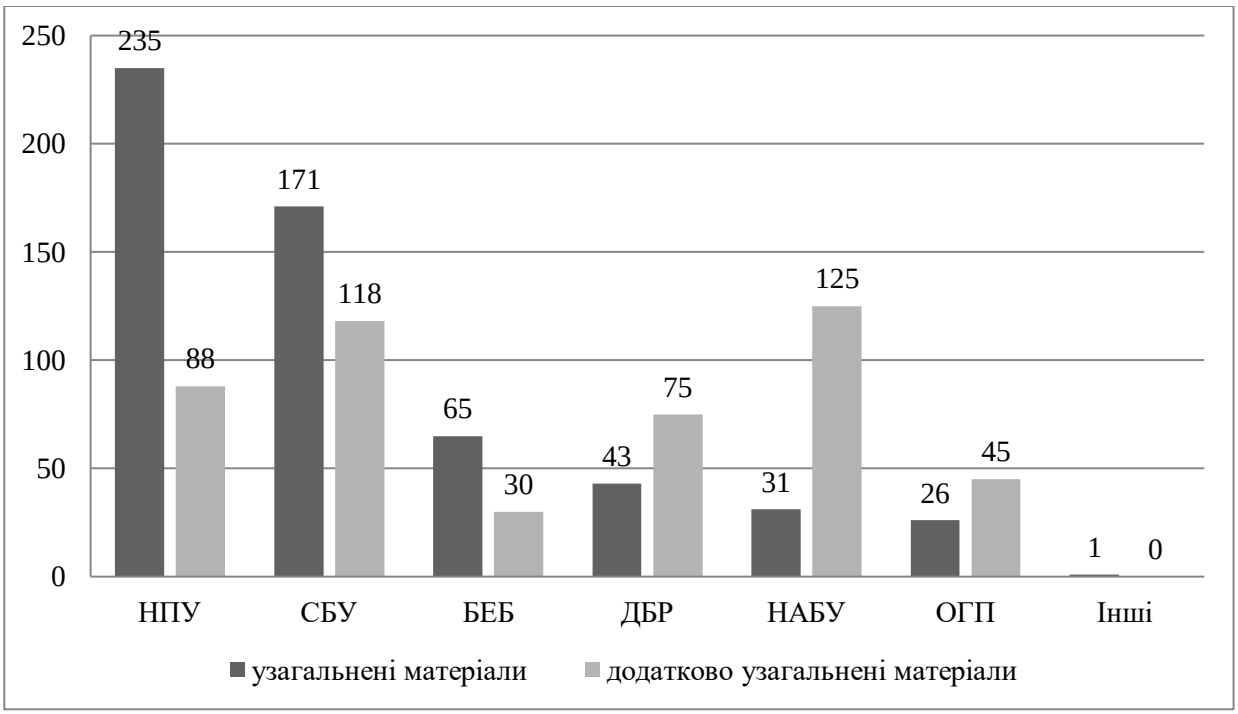


Рис. 2.2.13. Структура переданих ДФМ матеріалів до правоохоронних органів

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10; 11]

Водночас слід підкреслити, що трансформація аналітичних напрацювань фінансової розвідки у процесуальні рішення не є автоматичним процесом. Вона залежить від якості міжінституційної взаємодії, рівня довіри між органами, а також здатності правоохоронних структур інтерпретувати фінансово-аналітичну інформацію у правовій площині. За відсутності належної координації навіть високоякісні аналітичні матеріали можуть не отримати належного процесуального продовження та практичної реалізації.

Структура матеріалів, переданих Державна служба фінансового моніторингу України до правоохоронних органів, відображає зростання частки додатково узагальнених аналітичних продуктів, що свідчить про ускладнення корупційних фінансових схем та підвищення вимог до глибини фінансового аналізу. Така тенденція є характерною для корупційних правопорушень із високим рівнем організованості, залученням юридичних осіб і використанням багаторівневих фінансових конструкцій. Вона також підтверджує необхідність застосування сучасних аналітичних методів у сфері фінансового моніторингу.

Збільшення частки поглиблених аналітичних матеріалів також вказує на еволюцію ролі фінансової розвідки — від інструменту фіксації підозрілих операцій до повноцінного аналітичного центру, здатного формувати комплексні фінансові досьє. Це підвищує імовірність того, що передані матеріали будуть використані у кримінальних провадженнях та матимуть практичний вплив на результати антикорупційної діяльності. Одночасно це свідчить про зростання значення фінансової розвідки у структурі сучасної антикорупційної інфраструктури.

Для підсумкового оцінювання результативності діяльності фінансової розвідки у протидії корупції доцільно перейти від аналізу окремих кількісних показників і динамічних характеристик до їх узагальнення у межах функціонально-аналітичного підходу. Такий підхід дозволяє оцінити не лише інтенсивність роботи фінансової розвідки, а й її системний вплив на всі ключові етапи антикорупційного процесу — від виявлення ризикових фінансових операцій до формування передумов для повернення незаконно одержаних активів у публічний обіг.

У цьому контексті фінансова розвідка розглядається як аналітичний центр, що забезпечує трансформацію фінансової інформації у правозастосовний та економічно значущий результат. Саме якість аналітичної обробки фінансових потоків, повнота встановлення економічних зв’язків та здатність ідентифікувати системні корупційні ризики визначають її реальний внесок у функціонування антикорупційної інфраструктури держави. З огляду на це узагальнення ролі фінансової розвідки доцільно здійснити через зіставлення її ключових функцій із відповідними результатами на кожному етапі антикорупційного ланцюга (таблиця 2.2.3).

Наведене узагальнення свідчить, що фінансова розвідка в Україні виконує не допоміжну, а структуроутворюючу функцію у системі протидії корупції. Її діяльність забезпечує зв’язок між фінансовими операціями та правовою оцінкою корупційних проявів, формуючи аналітичне підґрунтя для дій

правоохоронних органів, судового розгляду та процедур управління активами. Саме на етапі фінансово-аналітичного опрацювання відбувається відокремлення реального економічного змісту операцій від їх формально-правової оболонки, що має критичне значення для виявлення складних корупційних схем.

Таблиця 2.2.3

Аналітична результативність фінансової розвідки в антикорупційному ланцюгу

Етап антикорупційного процесу	Роль фінансової розвідки	Аналітичний результат	Потенційний ефект
Виявлення	Аналіз фінансових сигналів	Узагальнені матеріали	Ідентифікація корупційних ризиків
Кваліфікація	Фінансове профілювання	Додатково узагальнені матеріали	Підстави для кримінальних проваджень
Розслідування	Інформаційна підтримка	Аналітичні довідки	Підвищення доказової бази
Управління активами	Виявлення фінансових зв’язків	Дані про активи	Арешт / конфіскація

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10; 11]

Результативність фінансової розвідки проявляється не стільки у кількості зафіксованих підозрілих операцій, скільки у здатності формувати аналітичні продукти, які дають можливість відстежувати повний фінансовий цикл корупції – від джерела виникнення доходів до їх легалізації або подальшої інтеграції в економіку. У цьому сенсі фінансова розвідка виступає ключовим елементом ризик-орієнтованої моделі протидії корупції, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, зростання бюджетних потоків та підвищених ризиків зловживань публічними ресурсами.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що ефективність функціонування фінансової розвідки значною мірою визначає загальну спроможність антикорупційної системи досягати не лише правових, а й економічних результатів. Узагальнення її аналітичної ролі формує логічне підґрунтя для розроблення висновків щодо результативності антикорупційних заходів у цілому та дає змогу перейти до системного узагальнення результатів аналізу, здійсненого у межах другого розділу дослідження.

Висновки

Здійснено аналітичну оцінку впливу корупції на соціально-економічний розвиток України та досліджено результативність фінансової розвідки у структурі безпекового середовища держави. Встановлено, що корупція в сучасних умовах виступає не лише кримінально-правовою проблемою, а системним деструктивним чинником, який підриває довіру до державних інституцій, послаблює верховенство права, деформує механізми публічного управління та стримує довгостроковий економічний розвиток країни.

Обґрунтовано, що результативність антикорупційної політики безпосередньо пов’язана з євроінтеграційними перспективами України. Дотримання стандартів прозорості, підзвітності та інституційної спроможності є однією з ключових передумов набуття членства в European Union. Водночас боротьба з корупцією розглядається як складова ширшої трансформації держави, що охоплює модернізацію економіки, інфраструктури, енергетичної системи та правового середовища.

На основі аналізу макроекономічних індикаторів встановлено наявність поступових позитивних змін у сфері антикорупційного середовища України. Динаміка індексу сприйняття корупції свідчить про поступове покращення міжнародних та внутрішніх оцінок якості антикорупційних реформ, особливо починаючи з 2014 року. Позитивні тенденції також простежуються у сфері легкості ведення бізнесу та індексу економічної свободи, що відображає покращення регуляторного середовища та поступове зміцнення ринкових інститутів. Водночас встановлено, що рівень тіньової економіки зберігає нестійкий характер динаміки. Попри окремі позитивні тенденції до скорочення, спостерігаються коливання, що свідчать про збереження структурних причин тінізації господарських процесів, недостатню ефективність контролюючих механізмів та стійкий зв’язок між корупційними ризиками і неформальним сектором економіки.

Дослідження інституційної архітектури антикорупційної системи України засвідчило, що в державі сформовано багаторівневу модель спеціалізованих органів, до якої входять Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Вищий антикорупційний суд та Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами. Їх створення стало важливим етапом модернізації системи протидії корупції та наближення до європейських стандартів державного управління.

Встановлено, що серед спеціалізованих антикорупційних інституцій найвищу оцінку результативності отримав Вищий антикорупційний суд, що підтверджується також зростанням обсягів спеціальної конфіскації у 2020–2023 роках. Це свідчить про посилення ролі судового етапу в антикорупційному механізмі та здатність трансформувати результати слідчої й аналітичної роботи у відчутний економічний ефект для держави.

Доведено, що корупція в Україні має виразну фінансово-економічну природу та матеріалізується у формі корупційних фінансових потоків. Найчастіше вони формуються у сферах публічних закупівель, бюджетних програм, податкового адміністрування, управління державним майном та дозвільно-регуляторної діяльності. Характерними ознаками таких потоків є використання посередницьких структур, фіктивних контрактів, складних корпоративних схем і транскордонних елементів приховування доходів.

Обґрунтовано, що результативність фінансової розвідки доцільно оцінювати не лише за кількісними показниками, а насамперед за її здатністю трансформувати фінансові сигнали у якісні аналітичні продукти, які стають

підґрунтям для кримінальних проваджень, судових рішень, арешту та конфіскації активів. Саме в цьому проявляється її структуроутворююча функція у загальному антикорупційному ланцюгу держави.

Список використаних джерел:

1. Дубина М. В. Розвиток системи фінансового моніторингу в Україні в умовах євроінтеграції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 4(16). С. 215–222.

2. Коваленко В. В., Дмитров С. О., Єжов А. В. Міжнародний досвід у сфері запобігання та протидії відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму : монографія. Суми : УАБС НБУ, 2017. 140 с.

3. Козюк В. В. Монетарна глобалізація та фінансова стабільність. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 478 с.

4. Гордей О., Новицька О., Курманчук Ю., Ульянчик Д. Антилегалізаційний фінансовий моніторинг щодо корупційних дій в Україні. *Збірник наукових праць Державного податкового університету.* 2023. № 2. С. 139–161. DOI: 10.33244/2617-5940.2.2023.139-161.

5. Іванюта В.В. Забезпечення економічної безпеки на регіональному рівні як напрям державного впливу. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування.* 2020. № 2(92). С. 69–73.

6. Наумчук К.М. Особливості формування та реалізації Державної антикорупційної політики. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 4. С. 134–138.

7. Єгоричева С. Б. Фінансовий моніторинг у системі забезпечення фінансової безпеки держави. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2017. № 5(83). С. 96–102.

8. Задоя А. О., Ткаченко І. П. Фінансовий моніторинг: перспективи впровадження та проблеми реалізації. *Економічний вісник НГУ.* 2015. № 2. С. 59–65.

9. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

10. НБУ України : веб-сайт. URL: http://www.bank.gov.ua

11. Україна в міжнародних рейтингах : веб-сайт. URL: https://uiamp.org.ua/ukrayina-vmizhnarodnih-reytingah

12. Олійник О. В. Механізми державної антикорупційної політики в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 2(19). С. 98–104.

13. Про Державну службу фінансового моніторингу України: Положення затв. постановою Кабінету Міністрів України від 29.07.2015 № 537. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2015-п#Text

14. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page

15. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму : Закон України від 14.10.2014 р. № 1702-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-18

16. Про засади державної антикорупційної політики в Україні на 2021–2025 рр. : Закон України від 20.06.2022 р. № 2322-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text

17. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 01.10.2022 р. № 1698-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text

18. Волянський П. Б. Державна антикорупційна політика як складова забезпечення національної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 98–102.

19. Підбережник Н. П. Антикорупційна політика країн Європейського Союзу: інституційний досвід. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1(54). С. 142–150.

20. Дяченко В. В. Фінансовий моніторинг як інструмент протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом. Економіка і суспільство. 2019. № 20. С. 682–687.

21. Москаленко Н. В. Світовий досвід побудови системи запобігання та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, і фінансування тероризму. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління»*. 2020. № 2. С. 119–123.

22. Hobela V., Podra O., Batyuk B., Levkiv H., Hynda O. The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice.* 2022. 23(2). P. 347–356. https://doi.org/10.3846/btp.2022.14509

23. Возняковська Х. А. Фінансовий моніторинг як інструмент протидії легалізації (відмиванню) злочинних доходів. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету.* 2015. № 1. С. 79–90.

24. Гобела В. В. Інституційні аспекти деофшоризації та легалізації національної економіки. Легалізація економіки в забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарювання та держави : колективна монографія / за ред. І. О. Ревак. Львів : СПОЛОМ, 2021. С. 157–169.

2.3 Стратегічні напрями розвитку фінансової розвідки у розвитку безпекового середовища України

Формування рекомендацій щодо пріоритетних напрямів удосконалення фінансової розвідки обумовлене потребою не лише систематизувати результати проведеного аналізу функціонування цього інституту в системі антикорупційних органів України, а й визначити прикладні орієнтири його подальшого розвитку з урахуванням сучасних фінансово-економічних, інституційних та безпекових викликів. У сучасних умовах фінансова розвідка

повинна розглядатися не лише як елемент реагування на факти підозрілих операцій, а як стратегічний інструмент попередження корупційних ризиків і забезпечення фінансової прозорості держави.

Підвищення ефективності фінансової розвідки у сфері протидії корупції безпосередньо пов'язане з посиленням її аналітичної спроможності, яка визначає здатність відповідного інституту своєчасно виявляти, інтерпретувати та систематизувати складні фінансові процеси корупційного походження [1; 2]. В умовах ускладнення структури фінансових ринків, цифровізації платіжних інструментів, поширення дистанційних сервісів і зростання транснаціонального характеру незаконних схем традиційні підходи, зорієнтовані переважно на формальне фіксування підозрілих операцій, уже не забезпечують належного рівня результативності. За таких обставин особливого значення набуває перехід до ризик-орієнтованої моделі аналітичної діяльності фінансової розвідки.

Ризик-орієнтований підхід передбачає зосередження аналітичних ресурсів на тих операціях, категоріях суб'єктів та секторах економіки, у межах яких імовірність формування корупційних фінансових потоків є найбільшою. На відміну від суцільного масового моніторингу, такий формат роботи дозволяє перейти від механічного накопичення інформації до змістовного аналізу фінансових патернів, що відображають системні ознаки корупційної поведінки. У цьому контексті фінансова розвідка виконує функцію інтелектуального фільтра, який відмежовує економічно обґрунтовані транзакції від операцій із прихованою неправомірною мотивацією.

Важливим напрямом зміцнення аналітичної спроможності фінансової розвідки є впровадження комплексного підходу до дослідження повного фінансового циклу корупції [3]. Такий підхід охоплює не лише первинний етап одержання неправомірної вигоди, а й подальший рух коштів, способи їх маскування, трансформацію у різні види активів та інтеграцію у легальний сектор економіки. Орієнтація на повний фінансовий цикл дає змогу виявляти не окремі епізоди порушень, а стійкі корупційні моделі, здатні відтворюватися у часі, змінювати форму та поширюватися між різними секторами господарства.

Аналітичний потенціал фінансової розвідки значною мірою залежить і від якості ризик-профілювання учасників фінансових операцій. Йдеться про системну ідентифікацію політично значущих осіб, пов'язаних із ними фізичних та юридичних осіб, а також суб'єктів, що мають доступ до розподілу бюджетних ресурсів або вплив на ухвалення регуляторних рішень. Розвиток інструментів ризик-профілювання дозволяє фінансовій розвідці не лише реагувати на вже здійснені операції, а й прогнозувати потенційні корупційні ризики на підставі поведінкових, фінансових та організаційних індикаторів.

Окремої уваги потребує вдосконалення аналітики фінансових мереж, корпоративних структур і систем взаємозв'язків між учасниками фінансових процесів [4]. Сучасні корупційні схеми, як правило, характеризуються багаторівневою побудовою, залученням значної кількості посередників, використанням номінальних власників та застосуванням формально законних корпоративних конструкцій [5]. За таких умов результативність фінансової

розвідки значною мірою залежить від здатності реконструювати транзакційні мережі, визначати ключові вузли впливу та встановлювати економічні зв'язки між суб'єктами, які зовні не перебувають у прямій взаємодії.

В умовах воєнного стану аналітична функція фінансової розвідки набуває додаткового безпекового значення. Концентрація значних фінансових ресурсів у сферах оборони, відновлення пошкодженої інфраструктури, державних закупівель та гуманітарної допомоги формує підвищені ризики зловживань, нецільового використання коштів і прихованого перерозподілу ресурсів. У цьому контексті розвиток ризик-орієнтованої аналітики дозволяє фінансовій розвідці реалізовувати превентивну функцію шляхом виявлення атипових операцій на ранніх стадіях та недопущення їх трансформації у масштабні корупційні механізми [6].

Структуроване узагальнення зазначених напрямів удосконалення дає змогу поєднати проблеми, виявлені у другому розділі дослідження, із конкретними практичними орієнтирами модернізації діяльності фінансової розвідки. Це створює методичне підґрунтя для формування цілісної моделі розвитку інституційної спроможності фінансової розвідки, що відображено в таблиці 2.3.1.

Таблиця 2.3.1

Напрями вдосконалення аналітичної спроможності фінансової розвідки у протидії корупції

Напрям удосконалення	Зміст аналітичних змін	Очікуваний результат	Ключові адресати впливу
1	2	3	4
Перехід до аналізу повного фінансового циклу корупції	Зміщення фокусу з окремих транзакцій на відстеження руху коштів від джерела до кінцевого бенефіціара	Виявлення системних корупційних схем замість фрагментарних порушень	Фінансова розвідка, правоохоронні органи
Ризик-орієнтоване фінансове профілювання	Формування комплексних ризик-профілів суб'єктів і секторів з підвищеною корупційною вразливістю	Підвищення точності відбору аналітичних матеріалів	ДФМ, НАБУ, САП
Розвиток мережевої та транзакційної аналітики	Аналіз фінансових мереж, вузлових елементів і взаємозв'язків між суб'єктами	Виявлення прихованих структур контролю та координації	ДФМ, слідчі органи
Посилення аналізу PEP та пов'язаних осіб	Поглиблений аналіз фінансової поведінки політично значущих осіб і їх оточення	Зниження ризику прихованої монетизації владних повноважень	ДФМ, антикорупційні органи
Інтеграція аналітики з управлінням активами	Раннє виявлення активів корупційного походження та фінансових зв'язків	Підвищення ефективності арешту та конфіскації активів	АРМА, судові органи

Продовження табл. 2.3.1

1	2	3	4
Поглиблення міжвідомчої аналітичної взаємодії	Стандартизація форматів аналітичних матеріалів і каналів обміну інформацією	Зменшення втрат аналітичної інформації на інституційних межах	ДФМ, НАБУ, САП, суди
Використання міжнародного обміну фінансовою інформацією	Активізація співпраці в межах Egmont Group та міжнародних санкційних механізмів	Виявлення транскордонних корупційних потоків	ДФМ, міжнародні партнери

Джерело: сформовано авторами на основі результатів дослідження

Таким чином, удосконалення аналітичної спроможності фінансової розвідки на засадах ризик-орієнтованого підходу формує необхідні передумови для зростання ефективності всієї системи запобігання та протидії корупції. Перехід від моделі реагування на вже вчинені порушення до проактивного фінансового аналізу, орієнтація на дослідження повного фінансового циклу корупційних процесів, а також розвиток сучасних інструментів аналізу транзакційних мереж дають змогу істотно посилити практичну цінність аналітичних матеріалів. Це, своєю чергою, забезпечує більш відчутний вплив результатів фінансової розвідки на ефективність правоохоронної, судової та управлінської діяльності.

Узагальнюючи наведені положення, доцільно перейти від теоретичного обґрунтування місця фінансової розвідки у системі антикорупційних інституцій до систематизації основних напрямів її подальшого розвитку в контексті протидії корупції. З урахуванням складної, багаторівневої та динамічної природи корупційних фінансових потоків такі напрями мають охоплювати не лише технічні елементи фінансового моніторингу, а й аналітичні, організаційні, нормативно-правові та міжвідомчі складові функціонування відповідної системи. Лише комплексний підхід здатний забезпечити належний рівень результативності у сучасних умовах.

Наведена систематизація засвідчує, що підвищення дієвості фінансової розвідки у сфері протидії корупції повинно ґрунтуватися на поєднанні аналітичної глибини, технологічної модернізації та інституційної узгодженості. Запропоновані напрями не обмежуються ізольованими технічними нововведеннями чи окремими процедурними змінами, а формують цілісну модель фінансово орієнтованого реагування на корупційні ризики та загрози. Реалізація такого підходу дозволяє посилити спроможність фінансової розвідки впливати на всі ключові етапи антикорупційного процесу – від раннього виявлення ризикових фінансових операцій до створення передумов для повернення незаконно одержаних активів у публічний сектор.

У цьому контексті особливого значення набуває інституційний вимір імплементації зазначених підходів, що зумовлює необхідність подальшого дослідження організаційних, координаційних та правових механізмів взаємодії фінансової розвідки з іншими складовими антикорупційної інфраструктури. Саме належний рівень міжвідомчої кооперації, інформаційного обміну та

нормативної узгодженості здатний забезпечити перетворення аналітичного потенціалу фінансової розвідки на реальний інструмент зниження корупційних ризиків і зміцнення економічної безпеки держави.

Реалізація аналітично орієнтованої моделі протидії корупції є неможливою без належного інституційно-правового забезпечення функціонування фінансової розвідки та її органічної інтеграції у загальну архітектуру антикорупційних органів держави. Навіть за умови високої якості фінансового аналізу відсутність чітко сформованих механізмів взаємодії, стандартизованих процедур інформаційного обміну та узгоджених нормативних рамок істотно знижує практичну результативність антикорупційних заходів. У цьому контексті вдосконалення інституційної координації набуває не меншої ваги, ніж модернізація аналітичного інструментарію фінансової розвідки.

Однією з ключових проблем сучасної антикорупційної системи України залишається фрагментарність діяльності окремих інституцій, за якої фінансова розвідка, правоохоронні органи, прокуратура, судові установи та органи управління активами функціонують у межах власних повноважень, однак не завжди формують єдиний узгоджений механізм протидії корупції. Як наслідок, аналітичні матеріали фінансової розвідки можуть втрачати прикладну цінність на етапі процесуального супроводу чи судового розгляду через відмінності у тлумаченні фінансових даних, відсутність єдиних стандартів їх використання або недостатній рівень міжвідомчої взаємодії.

Одним із пріоритетних напрямів інституційного вдосконалення є подальша формалізація співпраці між фінансовою розвідкою та спеціалізованими антикорупційними органами, насамперед Національне антикорупційне бюро України та Спеціалізована антикорупційна прокуратура. Йдеться не лише про оперативний обмін інформацією, а й про спільне визначення аналітичних пріоритетів, узгодження ризик-профілів та координацію підходів до оцінювання фінансових доказів. Такий формат взаємодії дає змогу мінімізувати розрив між фінансово-аналітичним та кримінально-процесуальним етапами антикорупційного процесу.

Важливим напрямом інституційного розвитку є також поглиблення функціонального зв’язку між фінансовою розвідкою та Вищий антикорупційний суд. У цьому контексті особливого значення набуває орієнтація фінансово-аналітичних матеріалів на потреби судового провадження, що передбачає їх чіткішу структуризацію, логічну послідовність доказової аргументації та доступність відтворення складних фінансових схем для суддівського корпусу. Уніфікація підходів до представлення фінансової інформації здатна зменшити ризик її процесуального неприйняття та підвищити результативність завершення справ на стадії судового розгляду.

Не менш значущим є налагодження ефективної взаємодії фінансової розвідки з органами, відповідальними за управління арештованими активами, насамперед із Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів. Саме на

ції ланці антикорупційного механізму результати фінансового аналізу трансформуються у відчутний економічний ефект. Своєчасне залучення фінансової розвідки до процесів виявлення, ідентифікації та відстеження активів незаконного походження формує передумови для підвищення ефективності їх арешту, збереження та подальшого використання в інтересах держави, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Правовий вимір удосконалення діяльності фінансової розвідки тісно пов'язаний із подальшим наближенням національної нормативно-правової бази до міжнародних стандартів у сфері протидії корупції та легалізації незаконних доходів. Важливим завданням у цьому процесі є досягнення балансу між розширенням аналітичних можливостей фінансової розвідки та дотриманням принципів правової визначеності, захисту права власності й належних процесуальних гарантій. Чітке нормативне врегулювання порядку використання фінансово-аналітичної інформації у кримінальному провадженні сприятиме зростанню довіри до результатів роботи фінансової розвідки з боку правоохоронних і судових органів.

Особливої актуальності набуває міжнародний вимір інституційного розвитку фінансової розвідки, що обумовлено транскордонною природою значної частини корупційних фінансових потоків. Активна інтеграція України у міжнародні мережі фінансового моніторингу, зокрема в межах Egmont Group, розширює можливості оперативного обміну інформацією щодо руху активів, встановлення кінцевих бенефіціарних власників та аналізу складних корпоративних структур. Посилення міжнародної співпраці не лише підвищує ефективність виявлення доходів корупційного походження, а й зміцнює спроможність держави у сфері повернення активів та реалізації санкційних механізмів.

Узагальнюючи викладене, доцільно наголосити, що інституційно-правове вдосконалення діяльності фінансової розвідки слід розглядати як невід'ємний елемент комплексного реформування всієї антикорупційної інфраструктури. Нарощування аналітичного потенціалу без належної інституційної інтеграції не забезпечує стійкого результату, так само як і формальне розширення повноважень без розвитку сучасних інструментів аналізу. Лише збалансоване поєднання правових, організаційних та аналітичних трансформацій створює основу для підвищення ефективності фінансової розвідки.

З огляду на це, підвищення результативності фінансової розвідки у сфері протидії корупції потребує не лише модернізації аналітичного інструментарію, а й цілеспрямованого розвитку інституційно-правових механізмів її функціонування. Узагальнення таких механізмів дає змогу узгодити функціональну роль фінансової розвідки з мандатами інших антикорупційних інституцій та забезпечити безперервність антикорупційного ланцюга — від фінансово-аналітичного виявлення ризиків до судового рішення і подальшого управління активами. Систематизовані напрями інституційно-правового вдосконалення діяльності фінансової розвідки формують основу для посилення

економічної безпеки держави та зміцнення довіри до публічних інституцій наведено в таблиці 2.3.2.

Наведена систематизація свідчить, що інституційно-правове зміцнення фінансової розвідки має бути орієнтоване передусім на усунення наявних розривів між фінансово-аналітичним, правоохоронним та судовим етапами антикорупційного процесу. Саме на зазначених функціональних стиках формується вирішальний вплив аналітичних матеріалів на кінцеву результативність заходів із протидії корупції. За відсутності належної координації навіть якісно підготовлена фінансова інформація може втрачати свою практичну цінність на стадії досудового розслідування, процесуального супроводу чи судового розгляду. Натомість узгоджене функціонування фінансової розвідки з іншими антикорупційними інституціями створює можливість трансформувати фінансові дані з допоміжного інформаційного ресурсу у стратегічний інструмент забезпечення економічної та фінансової безпеки держави.

Запропоновані інституційно-правові напрями не мають декларативного чи формального характеру, оскільки безпосередньо базуються на проблемах функціонування антикорупційної системи, виявлених у другому розділі дослідження. Їх зміст орієнтований на подолання конкретних організаційних дисбалансів, удосконалення процедур міжвідомчої взаємодії, посилення доказового значення фінансово-аналітичних матеріалів та підвищення ефективності використання результатів фінансового моніторингу у правозастосовній практиці. Саме тому реалізація запропонованих заходів має прикладний характер і може забезпечити відчутний інституційний ефект.

Упровадження зазначених підходів створює передумови для посилення результативності фінансової розвідки як аналітичного ядра системи протидії корупції. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли відбувається зростання обсягів бюджетних потоків, розширення програм відновлення, концентрація значних ресурсів у сфері оборони та підвищення ризиків нецільового використання коштів. Додатковим чинником виступає активізація транснаціональних фінансових схем, що потребує високого рівня координації між національними та міжнародними інституціями. За таких умов саме сильна, інституційно інтегрована та правово забезпечена фінансова розвідка здатна забезпечити своєчасне виявлення корупційних ризиків і зміцнення стійкості державної фінансової системи.

На завершальному етапі дослідження доцільно сформувати основні пріоритети антикорупційної політики держави. Для визначення таких пріоритетів необхідно врахувати результати проведеного дослідження, висновки теоретичного аналізу, наявні аналітичні дані, особливості передового міжнародного досвіду та можливості його адаптації в Україні, а також сучасні реалії – війну Росія проти України, економічний спад, високий рівень невизначеності та ризиків, характерних для національного середовища.

Таблиця 2.3.2

Напрями інституційно-правового вдосконалення діяльності фінансової розвідки

Інституційний рівень	Виявлена проблема	Напрям удосконалення	Очікуваний ефект
Фінансова розвідка – НАБУ / САП	Обмежена інтеграція фінансової аналітики у кримінальні провадження	Стандартизація форматів аналітичних матеріалів та спільне визначення пріоритетів ризику: ✓ нормативне визначення статусу аналітичної довідки як процесуального документа з фіксованою структурою; ✓ закріпленні мінімальних вимог до її змісту; ✓ встановленні порядку її використання як письмового доказу	Підвищення процесуальної придатності аналітичних матеріалів
Фінансова розвідка – ВАКС	Різне тлумачення фінансових доказів у судовому процесі	Адаптація аналітичних продуктів до потреб судового розгляду: ✓ запровадження реєстру високоризикових фінансових профілів; ✓ погодження щорічних секторальних пріоритетів (оборона, повоєнна відбудова, держзакупівлі); ✓ визначення кількісних індикаторів ефективності взаємодії	Зростання частки ефективних судових рішень
Фінансова розвідка – АРМА	Пізнє виявлення активів корупційного походження	Раннє залучення фінансової розвідки до ідентифікації активів: ✓ створення алгоритму раннього маркування ризикових активів; ✓ надання права для ФР ініціювати попереднє інформування АРМА; ✓ запровадження електронного каналу автоматизованого обміну інформацією	Підвищення ефективності арешту та конфіскації
Нормативно-правове забезпечення	Нечіткість використання фінансової аналітики у правовій площині	Уточнення правових підстав застосування аналітичних матеріалів: ✓ зміна законодавства з визначенням меж аналітичної автономії; ✓ встановлення критеріїв допустимості аналітичних матеріалів у суді; ✓ закріплення механізму перевірки достовірності даних.	Підвищення правової визначеності та довіри
Воєнний контекст	Підвищені корупційні ризики у сфері оборони та відновлення	Інтеграція фінансової розвідки у контроль воєнних фінансових потоків: ✓ виділення напряму – моніторинг воєнних фінансових потоків; ✓ формування профілів ризику для закупівель у сфері оборони; ✓ інтеграцію даних фінансової розвідки з інформаційними системами публічних фінансів.	Зниження втрат публічних ресурсів

Джерело: сформовано авторами на основі результатів дослідження.

Війна зумовила зміну пріоритетів і орієнтирів суспільного розвитку та державної політики, а також спричинила появу нових ризиків і загроз. Зокрема, суттєво зросли корупційні ризики у сфері оборони та забезпечення обороноздатності держави, куди нині спрямовується значна частина фінансових ресурсів. Оскільки корупційні загрози найчастіше виникають там, де концентруються великі бюджетні потоки та масштабні державні видатки, постає необхідність переорієнтації антикорупційної політики відповідно до сучасних умов, щоб вона створювала підґрунтя для адресних і результативних заходів реагування.

Загалом воєнні реалії суттєво вплинули не лише на суспільно-політичну та економічну системи, а й на суспільство в цілому та суспільну свідомість зокрема. Такі висновки підтверджуються результатами аналізу, проведеного у другому розділі дослідження. Змінилися суспільні очікування щодо якості державного управління, рівня прозорості використання ресурсів та відповідальності посадових осіб за прийняті рішення.

У період від здобуття незалежності України у 1991 році до початку агресії Росія у формі гібридної війни у 2014 році рівень сприйняття корупції, суспільної нетерпимості до неї та антикорупційної моралі залишався відносно низьким. Такі тенденції характеризувалися хвилеподібними коливаннями, незначним прогресом та відсутністю сталих позитивних змін. Проте початок гібридної війни, а згодом і повномасштабне вторгнення суттєво змінили суспільні настрої та оцінки.

Загалом українське суспільство на зазначені події відреагувало зростанням не лише єдності, а й антикорупційної моралі. Війна стала своєрідним індикатором, який продемонстрував руйнівний вплив корупції на державу та національну безпеку. Саме корупційні практики були одним із чинників, що послаблювали інституційну спроможність держави та ускладнювали належну відсіч агресору ще у 2014 році, коли Україна не мала достатніх ресурсів і воєнного потенціалу для ефективного спротиву.

Отже, з початку 2022 року рівень суспільного несприйняття корупції істотно зріс, як і запит на прозорість та підзвітність влади, що створює для держави додаткові можливості для досягнення вагоміших результатів у сфері антикорупційної боротьби. Підвищення суспільної вимогливості стало важливим стимулом для активізації реформ та посилення контролю за використанням публічних ресурсів.

Робимо висновок, що антикорупційна політика потребує коригування своїх цілей у зв’язку зі зміною структури корупційних ризиків, однак шанси на її успішну реалізацію за таких умов залишаються високими. Більше того, міжнародні партнери та союзники неодноразово наголошують, що збільшення фінансової й воєнної допомоги Україні безпосередньо залежить від результативності антикорупційної боротьби. Отже, розширення зовнішньої підтримки вимагає послідовної та жорсткої протидії корупції в Україні.

Сучасні пріоритети антикорупційної політики та відповідні заходи, що мають бути впроваджені, доцільно представити у таблиці 2.3.3.

Таблиця 2.3.3

Основні заходи щодо удосконалення антикорупційної політики

№	Сфера впровадження	Зміст заходів
1	2	3
1	Законодавство	- удосконалити положення законодавства, якими визначено підстави та процедуру притягнення суб'єктів, на яких поширюється дія Закону, до дисциплінарної відповідальності за порушення вимог антикорупційного законодавства; - удосконалити ту частина правил, заборон та обмежень, встановлених антикорупційним законодавством, що не забезпечені заходами юридичної відповідальності. Зокрема, ст. 172-4-172-9,212-15-212-21 Кодексу України про адміністративні правопорушення мають низку недоліків, які суттєво знижують їхній забезпечувальний та превентивний потенціал, а також ефективність Національного агентства, Національної поліції, прокуратури та судів; - привести окремі положення кримінального законодавства, які стосуються кримінальної відповідальності за корупційні кримінальні правопорушення у відповідність до міжнародних стандартів у цій сфері, також гармонізувати їх між собою та з положеннями кримінального процесуального законодавства і Закону; - спростити окремі процесуальні дії для того аби підвищити оперативність та якість здійснення досудового розслідування корупційних та пов'язаних з корупцією кримінальних правопорушень (значна частка таких проваджень тривають роками); - удосконалити законодавство, яке регулює діяльність Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (далі – АРМА), оскільки воно містить значну кількість прогалин та корупційних ризиків. Низька результативність процесів передачі в управління АРМА активів для збереження їх економічної вартості, а також процесів запобігання та протидії легалізації коштів, отриманих злочинним шляхом
2	Державний бюджет	- встановлення максимально диференційованої бюджетної класифікації. Як відомо, чим в більш загальній формі в законі про державний бюджет закріплені видаткові статті, тим більше з'являється можливостей для маніпулювання коштами; - забезпечення прозорості державних або муніципальних закупівель і замовлень, їх конкурсний характер і прозорість проведення конкурсів; аудит системи держзакупівель
3	Оборона	- усунути факти непрозорого та неефективного користування та розпорядження землями оборони, об'єктами нерухомості в оборонно-промисловому комплексі, а також надлишковим рухомим військовим майном, об'єктами інтелектуальної власності; - вдосконалити заходи контролю за споживанням пального, яке

Продовження табл. 2.3.3

1	2	3
		закупляється для потреб ЗСУ; - послабити режим засекречування щодо закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення, що підвищить рівень конкуренції між постачальниками та сприятиме уникненню зловживаннями і необґрунтованими витратам бюджетних коштів; - усунути корупційні ризики при формуванні і реалізації кадрової політики у сфері оборони, під час призову (прийняття) на військову службу
4	Політична система	- приведення допустимого розміру виборчих фондів у відповідність з реальними витратами на виборчі кампанії; - посилення контролю за дотриманням порядку фінансування виборчих кампаній і заходів відповідальності за порушення; - підвищення ролі незалежних ЗМІ у висвітленні виборчих кампаній; - введення обмежень для переходу на роботу після звільнення з державної служби в комерційні організації, що були раніше підконтрольні даній посадовій особі (державному службовцю) або були пов'язані з ним відповідно до його компетенції
5	Судова система	- введення окружного принципу для розташування судових органів. Оскільки збіг зони судової юрисдикції з адміністративними кордонами (областей, районів, міст) неминуче приводить до підвищення можливостей незаконного впливу місцевої влади на суд і суддів; - змінити порядок формування суддівського корпусу та застосовувати дисциплінарні стягнення до суддів при збереженні гарантій незалежності суду для того аби уникнути потрапляння в число суддів, людей з сумнівною репутацією і, головне, від швидкого позбавлення їх суддівського статусу
6	Правоохоронні органи та спецслужби	- провести інвентаризацію та ревізію системи правоохоронних органів і спецслужб для ліквідації необґрунтованого дублювання функцій і повноважень; - запровадити підвищення заробітної плати працівників правоохоронних органів при одночасній оптимізації їх чисельності та посиленні їх відповідальності; - сприяти більш глибокому інтегруванню національних правоохоронних органів і спецслужб в міжнародні; - стажування вітчизняних фахівців у країнах, де були успішно реалізовані програми боротьби з корупцією

Джерело: сформовано авторами.

Як уже зазначалося, для протидії корупції у сучасних умовах важливого значення набуває рівень суспільної свідомості та сформованість антикорупційної моралі. Попередні результати дослідження засвідчили, що рівень сприйняття корупції демонструє висхідний тренд саме після початку російської воєнної агресії проти України. Це свідчить про посилення суспільної уваги до проблем прозорості влади, доброчесності посадових осіб та необхідності реальної відповідальності за корупційні правопорушення.

Саме тому для забезпечення ефективності антикорупційної політики нинішній період можна вважати доволі сприятливим. Попри те, що війна завдає значних втрат, економічних збитків і соціальних потрясінь для кожного українця, водночас рівень суспільного несприйняття корупції є найвищим за весь період незалежності України. Така ситуація формує унікальне вікно можливостей для реалізації глибших інституційних змін і впровадження більш жорстких антикорупційних механізмів.

Відповідно, посилення заходів, спрямованих на формування суспільної свідомості, громадянської відповідальності та антикорупційної моралі, стане одним із ключових чинників результативності державної антикорупційної політики. Йдеться про розвиток освітніх програм, підвищення ролі громадського контролю, підтримку культури нетерпимості до корупції та поширення стандартів доброчесної поведінки у публічному секторі. Зазначені проєктні заходи доцільно представити у таблиці 2.3.4.

Таблиця 2.3.4

Основні заходи щодо формування суспільної свідомості та антикорупційної моралі

Захід	Деталізація
Популяризація принципів доброчесності	Реалізація соціальної реклами, інформаційних кампаній та медіапроєктів, спрямованих на формування негативного ставлення до корупційних практик і підтримку прозорості
Підвищення правової свідомості населення	Організація просвітницьких заходів щодо прав та обов'язків громадян, механізмів повідомлення про корупційні правопорушення та інструментів громадського контролю
Розвиток інституту викривачів корупції	Формування суспільної підтримки осіб, які повідомляють про корупційні правопорушення; забезпечення правового, соціального та інформаційного захисту викривачів
Формування етичних стандартів у державній службі	Розроблення та впровадження кодексів професійної етики, механізмів контролю дотримання службової доброчесності та регулярного антикорупційного навчання посадових осіб
Посилення ролі громадянського суспільства	Залучення громадських організацій до моніторингу діяльності органів влади, оцінювання корупційних ризиків та участі у формуванні антикорупційної політики
Розвиток цифровізації та електронного урядування	Мінімізація особистого контакту між громадянами і посадовими особами через впровадження електронних адміністративних послуг та цифровий документообіг
Формування нетерпимості до побутової корупції	Проведення кампаній, спрямованих на зміну суспільних стереотипів щодо «допустимості» хабарництва у повсякденних відносинах, зокрема у сферах освіти, медицини та адміністративних послуг

Джерело: розроблено автором на основі [7].

Резюмуємо, що реалізація запропонованих основних заходів в межах антикорупційної політики держави видається можливою за умови посилення суспільної свідомості та антикорупційної моралі в країні.

Варто також зазначити, що тотального подолання корупції можна досягнути забезпечивши високу якість життя населення, належний рівень

освіченості, фінансової та юридичної грамотності, а також високого рівня захисту основних прав і свобод людини. Відповідно, антикорупційна політика держави стане ефективною якщо втілюватиметься на фоні економічного розвитку та зростання рівня соціального забезпечення населення.

У сучасних умовах трансформації економічної системи України, посилення зовнішніх ризиків, воєнних викликів та необхідності масштабного повоєнного відновлення особливої актуальності набуває формування стійкого безпекового середовища. Його сутність полягає у створенні таких економічних, інституційних і правових умов, за яких держава здатна своєчасно виявляти загрози, мінімізувати їх наслідки та забезпечувати безперервність стратегічного розвитку. Одним із ключових інструментів реалізації зазначених завдань виступає фінансова розвідка.

На відміну від вузького трактування, відповідно до якого фінансова розвідка розглядається лише як елемент протидії легалізації злочинних доходів, сучасний підхід передбачає її ширшу функціональну роль. Фінансова розвідка є аналітичним механізмом держави, що забезпечує виявлення прихованих фінансових ризиків, корупційних схем, незаконного виведення капіталу, тіньового перерозподілу ресурсів та інших процесів, які негативно впливають на стан безпекового середовища.

Доцільно зазначити, що безпекотворча функція фінансової розвідки полягає у здатності системи фінансового моніторингу своєчасно ідентифікувати, локалізувати та нейтралізувати фінансові процеси, що генерують економічні, інституційні та соціальні загрози державі.

Фінансова розвідка формує передумови для фінансової прозорості економіки через контроль ризикових операцій, аналіз транзакційної поведінки суб’єктів господарювання, встановлення кінцевих бенефіціарних власників та виявлення штучних фінансових конструкцій. Зменшення частки непрозорих потоків сприяє детінізації економіки, розширенню дохідної бази бюджету та підвищенню якості державного управління.

Окремого значення набуває антикорупційний потенціал фінансової розвідки. Корупційні практики призводять до втрати бюджетних ресурсів, деформації конкурентного середовища, зниження довіри до влади та погіршення інвестиційного клімату. Завдяки інструментам фінансового моніторингу можливо встановлювати нетипові грошові потоки, виявляти пов’язаних осіб, простежувати рух активів та документувати фінансову складову корупційних правопорушень. Це підвищує ефективність діяльності антикорупційних органів та сприяє невідворотності відповідальності.

В умовах відновлення України після воєнних руйнувань особливу роль відіграє контроль за використанням бюджетних ресурсів, міжнародної технічної допомоги та інвестиційних коштів. Значні обсяги фінансування інфраструктурних, енергетичних і соціальних проєктів створюють додаткові ризики зловживань. У цьому контексті фінансова розвідка повинна забезпечувати аналітичний супровід процесів відбудови шляхом моніторингу

операцій, перевірки контрагентів, виявлення конфліктів інтересів та фіксації ризикових фінансових зв'язків.

Важливим наслідком ефективного функціонування фінансової розвідки є покращення інвестиційної репутації держави. Для міжнародних партнерів і приватних інвесторів принципове значення мають рівень прозорості фінансової системи, дотримання міжнародних стандартів AML/CFT, наявність ефективних механізмів контролю за походженням коштів та належний захист прав власності. Саме тому розвиток фінансової розвідки позитивно впливає на позиціонування України у глобальному економічному середовищі.

Логіку впливу фінансової розвідки на формування стійкого безпекового середовища України подано на рис. 2.3.5.



Рис. 2.3.5 Фінансова розвідка як центр формування стійкого безпекового середовища України

Джерело: сформовано авторами.

Практичні напрями впливу фінансової розвідки на ключові складові безпекового середовища систематизовано у табл. 2.3.6.

У перспективі роль фінансової розвідки лише посилюватиметься внаслідок цифровізації економіки, поширення віртуальних активів, розвитку транскордонних електронних платежів та ускладнення фінансових схем. Це потребує впровадження штучного інтелекту, predictive-аналітики, інтегрованих баз даних, автоматизованого ризик-скорингу та посилення міжнародної кооперації.

Таблиця 2.3.6

Вплив фінансової розвідки на ключові компоненти безпекового середовища України

Компонент безпекового середовища	Основні загрози	Деталізовані інструменти фінансової розвідки	Очікуваний результат
Економічна безпека	Тінізація економіки, відтік капіталу, ухилення від оподаткування	Автоматизований моніторинг транзакцій; виявлення дроблення платежів; аналіз зовнішньоекономічних операцій; ідентифікація офшорних зв'язків; ризик-профілювання суб'єктів	Розширення податкової бази, зниження тінізації
Бюджетна безпека	Розкрадання коштів, фіктивні закупівлі, завищення вартості контрактів	Аналіз руху бюджетних коштів; перевірка пов'язаності контрагентів; виявлення нетипових тендерних платежів; контроль кінцевих бенефіціарів підрядників	Ефективніше використання бюджету, зменшення втрат
Інституційна безпека	Корупція в органах влади, незаконне збагачення	Зіставлення доходів і витрат посадових осіб; аналіз майнових операцій; моніторинг рахунків пов'язаних осіб; фінансове трасування активів	Зростання довіри до державних інститутів
Інвестиційна безпека	Низька прозорість ринку, високі комплаєнс-ризики	AML/CFT контроль; перевірка структури власності компаній; KYC-процедури; міжнародний обмін фінансовою інформацією	Поліпшення інвестклімату, притік капіталу
Національна безпека	Фінансування деструктивних мереж, гібридні загрози	Виявлення підозрілих транскордонних переказів; аналіз мережевих фінансових зв'язків; блокування ризикових операцій; обмін даними з правоохоронними органами	Підвищення стійкості держави та захист критичних сфер

Джерело: сформовано авторами

Отже, фінансова розвідка в сучасних умовах виступає системоутворюючим інструментом забезпечення стійкості безпекового середовища України. Її ефективне функціонування забезпечує детінізацію економіки, захист бюджетних ресурсів, посилення антикорупційної спроможності держави, нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також створення інституційних передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Висновки

Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку фінансової розвідки як ключового інструменту зміцнення безпекового середовища України в умовах воєнних викликів, економічної трансформації та повоєнного відновлення. Встановлено, що сучасна фінансова розвідка повинна розглядатися не лише як елемент реагування на підозрілі операції, а як стратегічний інститут

превентивного виявлення корупційних ризиків, забезпечення фінансової прозорості та захисту державних ресурсів.

Доведено, що підвищення результативності фінансової розвідки безпосередньо пов'язане з посиленням її аналітичної спроможності. В умовах цифровізації фінансових ринків, поширення дистанційних платіжних сервісів, розвитку складних корпоративних конструкцій і транснаціональних схем традиційні підходи, зорієнтовані лише на формальне виявлення підозрілих транзакцій, уже не забезпечують належного рівня ефективності. У зв'язку з цим ключового значення набуває перехід до ризик-орієнтованої моделі діяльності фінансової розвідки.

Встановлено, що важливим напрямом модернізації фінансової розвідки є перехід до аналізу повного фінансового циклу корупції — від первинного джерела виникнення неправомірної вигоди до її маскування, трансформації в активи та інтеграції у легальний сектор економіки. Такий підхід створює можливість виявляти не окремі епізоди порушень, а стійкі корупційні моделі, здатні до самовідтворення та адаптації.

Доведено доцільність розвитку сучасних інструментів ризик-профілювання, зокрема щодо політично значущих осіб, пов'язаних із ними суб'єктів, а також учасників процесів розподілу бюджетних ресурсів і державних закупівель. Це дозволяє не лише реагувати на вже здійснені операції, а й прогнозувати потенційні корупційні ризики на основі поведінкових, фінансових та організаційних індикаторів.

Обґрунтовано необхідність розвитку мережевої та транзакційної аналітики, спрямованої на реконструкцію складних фінансових зв'язків між учасниками корупційних схем, виявлення ключових вузлів контролю, номінальних власників і прихованих економічних бенефіціарів. Саме така аналітика забезпечує здатність держави протидіяти сучасним багаторівневим корупційним конструкціям.

Встановлено, що в умовах воєнного стану фінансова розвідка набуває вагомого безпекового значення. Концентрація значних фінансових ресурсів у сферах оборони, гуманітарної допомоги, відбудови інфраструктури та державних закупівель створює підвищені ризики зловживань. За таких умов фінансова розвідка повинна інтегруватися у систему контролю воєнних фінансових потоків, забезпечуючи раннє виявлення нетипових операцій і запобігання втратам публічних ресурсів.

Встановлено, що сучасна антикорупційна політика України потребує переорієнтації відповідно до нової структури ризиків, сформованої війною та масштабними бюджетними видатками. Пріоритетними сферами залишаються державні фінанси, оборонний сектор, судова система, політичне фінансування, правоохоронні органи та управління арештованими активами. Одночасно особливого значення набуває формування суспільної нетерпимості до корупції, розвиток антикорупційної культури та громадського контролю.

Доведено, що фінансова розвідка виступає системоутворюючим інструментом формування стійкого безпекового середовища України. Її

ефективне функціонування забезпечує детінізацію економіки, захист бюджетних ресурсів, підвищення інвестиційної привабливості держави, нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз та створення інституційних передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Таким чином, стратегічний розвиток фінансової розвідки має ґрунтуватися на поєднанні аналітичної модернізації, інституційної координації, правового вдосконалення та міжнародної інтеграції. Саме така модель здатна забезпечити підвищення антикорупційної спроможності держави та зміцнення безпекового середовища України у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Коваленко В. В., Дмитров С. О., Єжов А. В. Міжнародний досвід у сфері запобігання та протидії відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму: монографія. Суми: УАБС НБУ, 2017. 140 с.

2. Козак В. І. Антикорупційна політика України: інституційні механізми реалізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 4. С. 17-25.

3. Копиця І.М., Смагло О.В. Зарубіжний досвід організації системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, 2016. №2. С. 240–245.

4. Лавренюк Ю. Ф. Пріоритетні напрями антикорупційної політики України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Державне управління. 2017. Вип. 1. С. 35-37.

5. Москаленко Н. В. Світовий досвід побудови системи запобігання та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, і фінансування тероризму. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління»*. 2020. № 2. С. 119-123.

6. Прокопів Б. Стан та шляхи вдосконалення реалізації антикорупційної політики України. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. №1. С. 152–156.

7. Балдинюк В. М. Антикорупційні стратегії у публічному управлінні: виклики та перспективи для України. Публічне управління і політика. 2024. № 1. С. 21–30.

Розділ 3. ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ДОМОГОСПОДАРСТВ

3.1. Системні наслідки кризових явищ для економіки та держави

Анотація. *Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені впливом кризових явищ, суттєво позначаються на функціонуванні економіки та держави, формуючи комплекс взаємопов'язаних деструктивних наслідків. До ключових проявів системної кризи належать розрив ланцюгів постачання, інтенсифікація міграційних процесів та втрата виробничих потужностей об'єктів цивільної й критичної інфраструктури. Зазначені явища не лише відображають окремі аспекти кризового стану, але й виступають складовими єдиної системи, в межах якої їхній вплив взаємно підсилюється, формуючи кумулятивний ефект дестабілізації соціально-економічного розвитку.*

Порушення логістичних зв'язків і дезінтеграція виробничо-збутових систем призводять до зниження ефективності економічної діяльності, дефіциту ресурсного забезпечення та поглиблення макроекономічних дисбалансів. Ускладнення процесів транспортування, обмеження доступу до сировинних ресурсів і комплектуючих, а також порушення міжнародних торговельних зв'язків спричиняють зростання витрат виробництва, інфляційні процеси та зниження конкурентоспроможності національної економіки. У довгостроковій перспективі це веде до структурних деформацій економіки та послаблення її інтеграційних позицій у глобальному економічному просторі.

Водночас активізація міграції населення, спричинена погіршенням безпекових і соціально-економічних умов, обумовлює відтік трудового потенціалу, трансформацію ринку праці та зниження рівня економічної активності. Втрата кваліфікованих кадрів і працездатного населення негативно впливає на продуктивність праці, інноваційний потенціал та темпи економічного зростання. Крім того, внутрішня міграція створює нерівномірний розподіл демографічного навантаження між регіонами, що призводить до перевантаження соціальної інфраструктури в приймаючих територіях та занепаду економічної активності в регіонах вибуття населення.

Особливого значення набуває проблема руйнування об'єктів цивільної та критичної інфраструктури, що забезпечують базові умови життєдіяльності суспільства. Втрата виробничих потужностей та інфраструктурних елементів спричиняє скорочення обсягів виробництва, порушення енергетичної, транспортної та соціальної стабільності, а також ускладнює процеси економічного відновлення.

Ключові слова: *кризові явища, системна криза, ланцюги постачання, міграційні процеси, критична інфраструктура, економічна безпека, макроекономічні дисбаланси.*

Abstract. *Contemporary transformational processes, driven by the impact of crisis phenomena, significantly affect the functioning of the economy and the state, forming a complex of interrelated destructive consequences. Key manifestations of the systemic crisis include disruptions in supply chains, the intensification of migration processes, and the loss of production capacities of civil and critical infrastructure facilities. These phenomena not only reflect individual aspects of the crisis but also act as components of a unified system, within which their impact mutually reinforces each other, creating a cumulative destabilizing effect on socio-economic development.*

Disruptions in logistics and the disintegration of production and distribution systems lead to a decrease in the efficiency of economic activity, resource shortages, and the deepening of macroeconomic imbalances. Complications in transportation processes, limited access to raw materials and components, as well as disruptions in international trade relations, result in increased production costs, inflationary processes, and a decline in the competitiveness of the national economy. In the long term, this leads to structural deformations of the economy and weakens its integration positions in the global economic space.

At the same time, the intensification of population migration, caused by worsening security and socio-economic conditions, determines the outflow of labor potential, the transformation of the labor market, and a decrease in the level of economic activity. The loss of skilled personnel and working-age population negatively affects labor productivity, innovation potential, and economic growth rates. Furthermore, internal migration creates an uneven distribution of demographic burdens across regions, leading to the overloading of social infrastructure in receiving territories and the decline of economic activity in regions experiencing population outflow.

Particular importance is attached to the problem of the destruction of civil and critical infrastructure facilities that ensure the basic conditions of societal functioning. The loss of production capacities and infrastructure elements leads to a reduction in production volumes, disruption of energy, transport, and social stability, and complicates economic recovery processes.

Keywords: *crisis phenomena, systemic crisis, supply chains, migration processes, critical infrastructure, economic security, macroeconomic imbalances.*

В умовах повномасштабної війни та подальших соціально-економічних потрясінь в Україні сформувався масштабний комплекс системних кризових явищ, що мають безпосередній вплив на функціонування національної економіки та держави в цілому. Насамперед це проявляється у порушенні ланцюгів постачання, що обумовлено руйнуванням ключових елементів транспортної та виробничої інфраструктури. За даними Reuters, понад 400 об’єктів портової інфраструктури на Чорноморському узбережжі були пошкоджені або виведені з експлуатації внаслідок військових дій, що значною мірою обмежило експортний потенціал України, оскільки понад 90 % товарів раніше експортувалися через морські порти; для початкового відновлення цих об’єктів необхідно щонайменше 500 млн євро, а загальні потреби в реконструкції економіки оцінюються у понад $500 млрд на найближче десятиліття [3].

Такі руйнування спричиняють не лише безпосередні логістичні збої, але й негативно впливають на виробничі процеси, збільшують витрати на транспортування, ускладнюють доступ підприємств до сировини та ринків збуту, що веде до зниження ефективності економічної діяльності і послаблення конкурентоспроможності національної економіки.

Крім пошкодження критичної інфраструктури, війна спричинила значні демографічні зміни, пов’язані з вимушеною міграцією населення. За оцінками міжнародних організацій, понад 6,5 млн осіб були внутрішньо переміщені в Україні у 2022 році, а значна частина громадян виїхала за кордон у пошуках безпеки та стабільності [1]. Станом на 2025 рік у країнах ЄС зареєстровано приблизно 4,5 млн українців, що отримали тимчасовий захист, що свідчить про масштабний зовнішній міграційний потік [2]. Ці демографічні зміни призводять до значного відтоку працездатного населення, ослаблення трудового потенціалу, нерівномірного навантаження на соціальну інфраструктуру в приймаючих регіонах, а також загострюють проблеми на ринку праці та відтворення населення.

Соціально-економічні наслідки цих процесів відображаються і в основних макроекономічних показниках: економіка України зазнала значного скорочення обсягів виробництва, причому ВВП скоротився приблизно на 21 % у порівнянні

з довоєнним рівнем, що свідчить про глибокі структурні дисбаланси та зниження економічної активності [3].

Проблематика впливу кризових явищ на економіку України активно досліджується як вітчизняними, так і міжнародними науковими та аналітичними інституціями. Зокрема, у працях Світового банку та UNCTAD висвітлюються питання структурних змін економіки, порушення ланцюгів постачання та зростання логістичних витрат. Дослідження Київської школи економіки та Центру економічної стратегії зосереджені на оцінці втрат інфраструктури, стані бізнес-середовища та доступності фінансових ресурсів.

Метою дослідження є вивчення особливостей та наслідків кризових явищ для економіки та держави, зокрема розривів ланцюгів постачання, інтенсифікації міграційних процесів та втрати виробничих потужностей об’єктів цивільної й критичної інфраструктури.

У сучасних умовах розвитку національної економіки, що характеризуються впливом масштабних кризових явищ, особливого значення набуває дослідження їх системних наслідків. Одним із ключових проявів таких трансформацій є розрив ланцюгів постачання, який безпосередньо впливає на стабільність функціонування виробничих та логістичних процесів. Зазначене явище має комплексний характер і зумовлюється сукупністю факторів, серед яких провідне місце посідають руйнування об’єктів транспортної, енергетичної та виробничої інфраструктури, порушення міжнародних економічних зв’язків, а також обмеження доступу до сировинних ресурсів і каналів збуту продукції.

Розрив ланцюгів постачання в умовах повномасштабної війни в Україні набуває ознак не лише короткострокового шокового явища, а фундаментальної системної трансформації економічного простору. У класичному розумінні ланцюги постачання функціонують як складні мережеві структури, що забезпечують безперервність виробничих, логістичних і збутових процесів. Відтак їх порушення означає не лише тимчасову дисфункцію окремих елементів, а руйнування цілісності економічної системи.

До початку повномасштабної агресії ключовим елементом українських ланцюгів постачання виступала морська логістика: через порти Чорного моря здійснювалося понад 70-75 % товарного експорту, включаючи критично важливі позиції – зернові культури, металопродукцію та руду. Блокування портів у 2022 році, а також систематичні удари по портовій та транспортній інфраструктурі спричинили різке порушення усталених логістичних маршрутів і зумовили необхідність їх екстреної диверсифікації [4].

За оцінками World Bank, падіння валового внутрішнього продукту України у 2022 році становило близько 29 %, при цьому одним із ключових факторів такого спаду виступило саме порушення виробничо-логістичних зв’язків [3]. Водночас аналітичні оцінки UNCTAD свідчать, що витрати на транспортування української продукції зросли в середньому на 30-40 %, а в окремих випадках – у 2-3 рази, що істотно знижує ефективність експортно орієнтованих галузей [4].

З наукової точки зору, ключовим наслідком розриву ланцюгів постачання є дезінтеграція виробничих систем. Порушення постачання сировини, комплектуючих і енергетичних ресурсів призводить до зупинки або часткового згортання виробничих процесів, що встановлює каскадний ефект у суміжних галузях. Така динаміка перш за все свідчить про локальний збій, який трансформується у системну кризу, яка охоплює не лише окремі підприємства, а й цілі галузеві комплекси. Порушення ланцюгів постачання зумовлює дезінтеграцію виробничих систем, оскільки розрив у постачанні сировини, комплектуючих та енергетичних ресурсів порушує ритмічність виробничих процесів. Це призводить до часткової або повної зупинки підприємств, скорочення обсягів виробництва та формування каскадних ефектів у суміжних галузях. У результаті локальні логістичні збої трансформуються у системне зниження економічної активності.

Структурні зміни логістичних маршрутів, зокрема переорієнтація вантажопотоків на західні кордони, формують нову просторову конфігурацію економічної діяльності. Обмежена пропускна спроможність транспортної інфраструктури та зростання часу перевезень обумовлюють підвищення собівартості продукції, що знижує конкурентоспроможність національних виробників. У результаті це перетворюється у ключове обмеження економічного розвитку. Крім того, зміна логістичної архітектури економіки призводить до формування нових просторових диспропорцій і формує додатковий ціновий тиск на продукцію та знижує її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. На наш погляд, принципово важливим є те, що розрив ланцюгів постачання має виражений мультиплікативний ефект, адже скорочення виробництва внаслідок логістичних обмежень призводить до зменшення доходів підприємств, знижує обсяги інвестицій та зайнятість. Зменшення зайнятості стимулює міграційні процеси, які поглиблюють дефіцит трудових ресурсів і ще більше обмежують виробничий потенціал економіки.

Водночас зазначені процеси не є виключно деструктивними. У стратегічному вимірі вони створюють передумови для структурної перебудови економіки, зокрема диверсифікації логістичних маршрутів, розвитку внутрішнього виробництва та інтеграції до європейських економічних і транспортних систем. Зокрема, активізація дунайського напрямку та розвиток сухопутних транспортних коридорів сприяють поступовому формуванню нової логістичної моделі, більш адаптованої до умов підвищених ризиків. У цьому контексті формується нова парадигма організації ланцюгів постачання, орієнтована не стільки на мінімізацію витрат, скільки на забезпечення їх стійкості, гнучкості та здатності до швидкої адаптації в умовах зовнішніх шоків. Відповідно, логістична інфраструктура поступово трансформується з допоміжного елементу економіки у стратегічний ресурс, що визначає рівень економічної безпеки держави та її конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Разом із тим, структурні зрушення у сфері ланцюгів постачання не можуть розглядатися ізольовано від інших системних наслідків кризових явищ.

Їх вплив має міжсекторальний характер і безпосередньо пов’язаний із трансформацією ринку праці, змінами у просторовій організації економічної діяльності та демографічними процесами. Порушення виробничих і логістичних зв’язків, зупинка підприємств і скорочення економічної активності зумовлюють зниження попиту на робочу силу, що виступає одним із ключових чинників активізації міграційних процесів.

У цьому контексті міграційна динаміка в Україні набула безпрецедентного масштабу, «масове переміщення громадян України після 24 лютого 2022 року за межі держави суттєво трансформувало демографічну структуру населення та позначилося на потенціалі національного бізнес-середовища. Важливо зазначити, що значна частина міграційних потоків була спрямована до держав – членів ЄС, де громадяни України отримали суттєву підтримку та соціальні гарантії. Еміграція з України ще до початку повномасштабної війни була врегульована низкою двосторонніх угод з ЄС, тоді як відповідно до Директиви Ради 2001/55/ЄС про тимчасовий захист» [5, с. 13; 6].

Важливим є ринок праці України, який зазнав суттєвих структурних змін, що проявляються у скороченні пропозиції робочої сили, особливо у сегменті кваліфікованих кадрів. За оцінками, у 2024 році близько 63 % підприємств відзначали труднощі з пошуком працівників, що свідчить про формування стійкого кадрового дефіциту [8]. Поглиблення дисбалансів на ринку праці обумовлюється не лише зовнішньою міграцією, але й масштабними процесами внутрішнього переміщення населення. Значна частина економічно активного населення змінила місце проживання, що призвело до нерівномірного розподілу трудових ресурсів між регіонами та посилення навантаження на локальні ринки праці в приймаючих громадах.

Станом на початок 2025 року «в країні було офіційно зареєстровано 4 622 761 внутрішньо переміщену особу (далі – ВПО). З них 888 986 становлять неповнолітні діти віком до 18 років (19,45 %), 1 857 698 – чоловіки (40,2 %), 2 765 063 – жінки (59,8 %). Найбільше зареєстрованих ВПО припадає на Донецьку (526 845), Харківську (517 626), Дніпропетровську (453 388) області та місто Київ (418 264)» [5, с. 13; 7]. Сукупно це свідчить про суттєве звуження внутрішнього ринку праці та зміну структури трудових ресурсів.

Одночасно з цим, в умовах інфляційного тиску та зниження реальних доходів населення, спостерігається парадоксальна ситуація: навіть за умов формального зниження рівня безробіття рівень бідності продовжує зростати. Це обумовлено тим, що зростання цін випереджає динаміку доходів, а частина зайнятості має нестабільний або низькооплачуваний характер. У свою чергу, така ситуація обмежує внутрішній споживчий попит, що додатково стримує розвиток бізнесу та поглиблює економічну стагнацію. Зниження купівельної спроможності населення призводить до скорочення обсягів реалізації продукції та послуг, що особливо відчутно для малого та середнього бізнесу. У цих умовах підприємства змушені оптимізувати витрати, скорочувати персонал або відкладати інвестиційні проєкти, що формує замкнений цикл економічного

спаду. За таких умов бізнес не обмежується лише реактивними заходами скорочення витрат, а переходить до трансформаційних моделей функціонування, адаптуючись до нових економічних і просторових реалій.

Зокрема, у межах державної програми релокації підприємств, ініційованої Міністерством економіки України, станом на 2023 рік було переміщено понад 840 підприємств, з яких 667 відновили свою діяльність на нових локаціях [9]. Надалі ці процеси лише посилилися: у 2024 році тисячі компаній змінили місце реєстрації та фактичного ведення діяльності, що свідчить про формування стійкої тенденції до просторової перебудови бізнесу [10].

Релокація підприємств сприяла виникненню нових центрів економічної активності, насамперед у центральних і західних регіонах України. Це обумовлено відносно вищим рівнем безпеки, а також кращим доступом до альтернативних логістичних маршрутів, орієнтованих на країни Європейського Союзу. Водночас така трансформація призвела до посилення регіональних диспропорцій, оскільки економічна активність концентрується у приймаючих регіонах, тоді як території, наближені до зони бойових дій, зазнають подальшої деіндустріалізації. Разом із тим, поряд із трансформацією логістичних маршрутів, міграційними процесами та змінами у просторовій організації бізнесу, вагомим фактором системної дестабілізації національної економіки виступає втрата виробничих потужностей та об’єктів цивільної і критичної інфраструктури.

Руйнування промислових підприємств, енергетичних об’єктів, транспортних вузлів та логістичних центрів призводить до істотного скорочення виробничого потенціалу держави. За результатами оцінювання прямих збитків, проведеного фахівцями Київської школи економіки у співпраці з органами державної влади із застосуванням методології Світового банку, станом на 2023 рік обсяг задокументованих втрат інфраструктури, житлового фонду та виробничих активів перевищив 150 млрд дол. [11].

Зазначені втрати свідчать не лише про масштаб фізичного знищення матеріальних ресурсів, але й про суттєве послаблення функціональної спроможності економічної системи. Руйнування об’єктів енергетичної, транспортної та виробничої інфраструктури призводить до обмеження виробничої діяльності, порушення логістичних процесів та зниження інвестиційної привабливості регіонів. Зокрема, у 2024 році внаслідок ракетних атак було втрачено близько 10 ГВт електрогенеруючих потужностей, що суттєво обмежило стабільність енергопостачання та підвищило залежність від імпорту електроенергії. Це, у свою чергу, спричинило зростання витрат підприємств на забезпечення енергетичних потреб, посилило ризики зупинки виробництва та поглибило нестабільність функціонування бізнесу [5, с. 23].

Внаслідок цього формується ефект «економічного витіснення», коли підприємства змушені скорочувати або припиняти діяльність, що, своєю чергою, зумовлює зниження зайнятості та податкових надходжень [12]. Більше того, втрата виробничих потужностей має довгострокові наслідки, оскільки відновлення зруйнованих активів потребує значних фінансових ресурсів, часу

та інституційної спроможності держави. Це ускладнює процеси економічного відновлення та гальмує структурну модернізацію економіки. Одночасно з цим посилюється територіальна асиметрія розвитку, оскільки найбільших втрат зазнають індустріально розвинені регіони, що традиційно формували значну частину валового внутрішнього продукту.

У результаті відбувається суттєве звуження економічної бази цих територій, що супроводжується деградацією виробничої інфраструктури, скороченням інвестиційної активності та погіршенням соціально-економічних показників розвитку. Втрата промислового потенціалу таких регіонів має не лише локальні, але й загальнонаціональні наслідки, оскільки порушується галузева структура економіки та знижується її експортний потенціал.

З макроекономічної точки зору, зазначені процеси формують ефект структурної деформації економіки, що проявляється у зміщенні акцентів від виробничих до менш капіталомістких і менш продуктивних секторів. Це, у свою чергу, обмежує можливості формування доданої вартості, знижує рівень технологічного розвитку та поглиблює залежність економіки від імпорту готової продукції. Одночасно з цим зменшується мультиплікативний ефект промислового виробництва, що традиційно забезпечував розвиток суміжних галузей, включаючи транспорт, енергетику та сферу послуг. Крім того, руйнування виробничих потужностей супроводжується втратою людського капіталу, оскільки висококваліфіковані працівники змушені змінювати місце проживання або сферу зайнятості. Це призводить до зниження продуктивності праці, ускладнює відновлення виробництва та формує додаткові бар’єри для інноваційного розвитку. У довгостроковій перспективі такі тенденції можуть закріплювати структурні дисбаланси на ринку праці та поглиблювати регіональну нерівність.

У цих умовах особливої актуальності набуває питання не лише відновлення втрачених виробничих потужностей, а й їх якісної трансформації. Йдеться про перехід від моделі відновлення «як було» до формування нової індустріальної бази, що ґрунтується на принципах технологічної модернізації, енергоефективності та інтеграції у глобальні виробничі ланцюги. Відповідно, процес відбудови має супроводжуватися впровадженням інноваційних рішень, цифровізацією виробництва та розвитком високотехнологічних секторів економіки.

Водночас відновлення критичної інфраструктури виступає базовою передумовою для реалізації зазначених трансформацій. З огляду на те, що найбільша частка прямих збитків припадає на транспортно-логістичну інфраструктуру (36,6 млрд дол., або 75,3 %), саме її відбудова має стати пріоритетним напрямом державної економічної політики. Ефективне функціонування транспортних коридорів забезпечує не лише відновлення внутрішніх економічних зв’язків, а й створює умови для розширення експортних можливостей та інтеграції до європейського економічного простору. Не менш важливим є відновлення енергетичного сектору, втрати якого становлять 8,8 млрд дол. (18,1 %), оскільки стабільне енергопостачання є

визначальним чинником безперервності виробничих процесів і функціонування бізнесу загалом. У цьому контексті доцільним є не лише відновлення зруйнованих об'єктів, але й диверсифікація джерел енергії, розвиток відновлюваної енергетики та підвищення енергетичної незалежності держави [13].

Поряд із цим, відновлення житлово-комунальної (2,7 млрд дол., або 5,6 %) та цифрової інфраструктури (0,5 млрд дол., або 1,0 %) має важливе значення для стабілізації соціально-економічного середовища. Забезпечення належних умов проживання населення та доступу до базових послуг є необхідною умовою повернення трудових ресурсів і активізації економічної діяльності [13].

У цьому контексті розвиток цифрової інфраструктури створює передумови для поширення нових бізнес-моделей, зокрема у сфері електронної комерції, дистанційної зайнятості та інноваційного підприємництва.

Подальший розвиток зазначених процесів підтверджує, що втрата виробничих потужностей і руйнування інфраструктури супроводжуються не лише фізичним скороченням економічних ресурсів, але й трансформацією механізмів функціонування господарських систем. Зокрема, в умовах воєнного стану підприємства змушені адаптувати логістичні процеси до високого рівня невизначеності, нестабільності транспортних маршрутів та постійних ризиків їх переривання.

Як свідчать результати наукових досліджень, логістична діяльність у таких умовах характеризується підвищенням витрат на транспортування, ускладненням організації постачання та необхідністю формування альтернативних каналів забезпечення виробництва.

В результаті цього відбувається зміна підходів до управління виробничими і логістичними системами: пріоритет надається не максимізації ефективності, а забезпеченню безперервності функціонування та стійкості до зовнішніх шоків. Підприємства все частіше переходять до використання гнучких логістичних моделей, включаючи диверсифікацію постачальників, скорочення довгих ланцюгів постачання та створення локалізованих виробничих кластерів. Це дозволяє частково компенсувати втрати, однак супроводжується зростанням собівартості продукції та зниженням рівня економічної ефективності.

Крім того, суттєво змінюється роль логістики у структурі національної економіки. Якщо в довоєнний період вона виконувала переважно обслуговуючу функцію, то в умовах війни трансформується у стратегічний фактор забезпечення економічної стабільності. Ефективність організації логістичних процесів безпосередньо впливає на можливість підтримання виробництва, забезпечення внутрішнього ринку та реалізацію експортного потенціалу держави.

Висновки

Таким чином, сучасні кризові явища в Україні мають системний, багаторівневий характер і формують комплекс взаємопов'язаних деструктивних процесів, що охоплюють ключові сфери функціонування економіки та держави.

Розрив ланцюгів постачання, інтенсифікація міграційних процесів та втрата виробничих потужностей об'єктів цивільної й критичної інфраструктури виступають складовими єдиної системи, у межах якої їхній вплив взаємно підсилюється, формуючи кумулятивний ефект дестабілізації. Як наслідок, порушення логістичних зв'язків і трансформація транспортної інфраструктури спричиняють зміну просторової організації економічної діяльності, зростання витрат виробництва та зниження конкурентоспроможності національної економіки, тоді як масштабні міграційні процеси призводять до звуження трудового потенціалу, посилення дисбалансів на ринку праці та зниження економічної активності. Особливо вагомим чинником дестабілізації є втрата виробничих потужностей і руйнування критичної інфраструктури, що обмежує функціонування базових економічних процесів, ускладнює відновлення виробництва та знижує інвестиційну привабливість держави.

Попри значні втрати, національна економіка демонструє здатність до адаптації: релокація підприємств, диверсифікація логістичних маршрутів, розвиток альтернативних каналів енергопостачання та активне залучення міжнародної фінансової допомоги формують передумови для поступової стабілізації економічної системи. У результаті зростання ролі державних і міжнародних програм підтримки бізнесу, а також трансформація підходів до організації виробничих і логістичних процесів свідчать про формування нової моделі економічного функціонування, орієнтованої на стійкість і гнучкість.

На наш погляд, ключовим викликом у середній та довгостроковій перспективі є не лише відновлення втраченого потенціалу, а й забезпечення якісної структурної модернізації економіки. Йдеться про перехід від моделі відновлення до моделі трансформаційного розвитку, що передбачає впровадження інноваційних технологій, підвищення енергоефективності, розвиток високотехнологічних галузей та поглиблення інтеграції у європейський економічний простір.

Список використаних джерел

1. ZMINA. ООН: близько 6,5 мільйона українців стали внутрішньо переміщеними особами. URL: https://zmina.info/news/oon-blyzko-65-miljona-ukrayincziv-staly-vnitrishnimy-pereselenczyamy/

2. European Commission (Eurostat). Population and migration – Ukraine. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/ukraine/population-migration

3. Reuters. Ukraine reconstruction estimate jumps 12% to $588 billion, World Bank says. URL: https://www.reuters.com/business/ukraine-reconstruction-estimate-jumps-12-588-billion-world-bank-says-2026-02-23/

4. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – February 2023. Washington: World Bank, 2023. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099184503212328877/p1801740d1177f03c0ab18005755661

5. Дослідницька служба Верховної Ради України. Парламентське дослідження щодо перспектив розвитку бізнесу в Україні в контексті євроінтеграції (форсайт-дослідження)/ Київ, 2025. URL: https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33839.pdf

6. Council Directive 2001/55/EC of 20 July 2001 on minimum standards for giving temporary protection in the event of a mass influx of displaced persons and on measures promoting a balance of efforts between Member States in receiving such persons and bearing the consequences thereof. URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2001/55/oj

7. Суспільство, трансформоване війною: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2025. 79 с. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-05/analit_dop_suspilstvo_transform_viynoyu_na-sayt_finalpravki_13_05_25.pdf

8. Щомісячні опитування підприємств України, листопад 2024 р. Вебсайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/schomisyachni-opituvannya-pidpriyemstv-ukrayini-listopad-2024-roku

9. Понад 800 українських підприємств переїхали через війну. Куди релокувався бізнес. Мінфін. – 2023. – 23 жовтня. URL: https://minfin.com.ua/ua/2023/10/23/114784962/

10. Понад 11 000 компаній змінили адресу реєстрації у 2024 році. Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/news/ponad-11-000-kompanii-zminyly-adresu-reiestratsii-u-2024-rotsi

11. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії російської федерації проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. Київ : Київська школа економіки, 2023. 50 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/02/UKR_Damages_Report_February_2023.pdf

12. Збитки, завдані інфраструктурі України, сягнули 151,2 млрд дол. США. Київ: *Київська школа економіки,* 2023. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-infrastrukturi-ukrayini-syagnuli-151-2-mlrd-dolariv/

13. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок війни (станом на червень 2023 року): звіт. Київ: *Київська школа економіки*, 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf

3.2. Війна як чинник дестабілізації економічної системи України

Анотація. *Досліджено вплив основних чинників на функціонування економіки України в умовах воєнного стану. Проаналізовано динаміку формування обсягів ВВП України та країн ОЕСР у 2010-2024 роках, проведено оцінку тенденцій формування обсягів національного виробництва у різні періоди збройної агресії проти України. Окреслено основні чинники впливу на скорочення частки жінок у складі робочої сили у воєнний період.*

На основі офіційних статистичних даних здійснено розрахунок окремих макроекономічних показників України у період дії воєнного стану, проведено їх оцінку та охарактеризовано чинники впливу на динаміку їх формування впродовж аналізованого періоду.

Проведено оцінку та порівняння розмірів середньорічної заробітної плати в Україні та країнах-членах ЄС.

Проаналізовано обсяги джерел фінансування державної політики, спрямованої на забезпечення макроекономічної стабільності України в період дії воєнного стану, в тому числі за рахунок надання міжнародної фінансової допомоги, зокрема Світовим банком.

Розкрито суть ключових проблем функціонування вітчизняної економіки на сучасному етапі її розвитку, окреслено перспективні напрями їх вирішення.

Ключові слова: *воєнний стан, військова агресія проти України, дестабілізуючі впливи, макроекономічна стабільність, обсяги національного виробництва, ОЕСР, заробітна плата, мінімальна пенсія, інфляція, державний борг, дефіцит державного бюджету, міжнародна фінансова допомога.*

Abstract. *The impact of the main factors on the functioning of the economy of Ukraine under martial law is studied. The dynamics of the formation of GDP volumes of Ukraine and OECD countries in 2010-2024 is analyzed, the trends in the formation of national production volumes during different periods of armed aggression against Ukraine are assessed. The main factors influencing the reduction of the share of women in the labor force during the war period are outlined.*

Based on official statistical data, the calculation of individual macroeconomic indicators of Ukraine during the period of martial law is performed, their assessment is carried out and the factors influencing the dynamics of their formation during the analyzed period are characterized.

The average annual wages in Ukraine and EU member states is assessed and compared.

The volume of sources of financing of state policy aimed at ensuring macroeconomic stability of Ukraine during the period of martial law, including through the provision of international financial assistance, in particular by the World Bank, is analyzed.

The essence of key problems of the functioning of the domestic economy at the current stage of its development is revealed, promising directions for their solution are outlined.

Keywords: *martial law, military aggression against Ukraine, destabilizing influences, macroeconomic stability, volumes of national production, OECD, wages, minimum pension, inflation, state debt, state budget deficit, international financial assistance*.

Українська держава загалом та національна економіка зокрема переживають найскладнішу фазу власного функціонування у новітньому періоді відновлення ними власної незалежності. До сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників, що формували різного роду дестабілізуючі впливи на розвиток вітчизняної економічної системи на початку 2014 року, додались нові, зумовлені початком збройної агресії проти України у лютому 2022 року, які істотно посилили свої впливи та по низці параметрів досягли катастрофічного рівня. За ступенем негативного впливу вони істотно перевершили усю сукупність дестабілізуючих впливів на національну економіку, що мали місце до цього, зокрема у період між відновленням незалежності України у 1991 році та початком збройного конфлікту дванадцять років тому. Втрата понад 20% українських території, розрив економічних зв’язків із окупованими та територіями, що перебувають у зонах бойових дій, систематичне пошкодження, а іноді тотальне знищення об’єктів енергетичної, виробничої, транспортної, житлової, комунальної, освітньої та іншої інфраструктури вкрай негативно впливає на вітчизняну економіку, стимулює міграцію населення в напрямку більш безпечних вітчизняних регіонів та за межі нашої держави, погіршує

інвестиційний клімат та знижує економічну активність суб'єктів господарювання.

З початком активізації другої фази військової агресії проти України Верховна Рада України 24 лютого 2024 року затвердила Указ Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [1]. Відповідно до його положень визначено систему заходів держави, спрямованих на забезпечення суверенітету територіальної цілісності України, а також сформовано законодавче підгрунття для обмеження низки прав та свобод громадян в умовах воєнного стану, оголошено мобілізаційні заходи, запроводжено так звану комендантську годину, задекларовано перехід функціонування національної економіки до нових умов, що передбачає посилення контролю за діяльністю суб'єктів господарювання, особливості функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, розробку системи заходів, спрямованих на активізацію долучення трудових ресурсів для забезпечення потреб, пов'язаних із посиленням обороноздатності нашої держави. Від тоді його дія неодноразово подовжувалась й він залишається чинним станом на сьогодні.

Дестабілізуючі впливи на українське суспільство та вітчизняну економіку, зумовлені прямою військовою агресією проти неї, виникли ще на початку 2014 року, однак якщо у період з 2014 року по січень 2022 року включно вони мали хоча й доволі відчутний, однак не критичний рівень небезпеки у макроекономічному плані, то від кінця лютого 2022 року їх вплив сформував істотні загрози не лише соціально-економічного та гуманітарного характеру, а передусім проблему існування України як суб'єкту міжнародного права та незалежної держави загалом.

Проблемні аспекти функціонування національної економіки в умовах воєнного стану розглядали у власних наукових доробках низка вітчизняних науковців, зокрема Л. Войтович, М.Федик [2], Н. Гладинець [3], В. Грушко [4, С.49-53], М. Житар [5, С.53-57], Н. Паньків, А. Черношова [6, С.67-73], В. Панченко [7, С.140-142], І. Рогатюк [8, С.80-84], В. Сохацький [9, С.143-149], М. Скрипниченко [10, С.40-398], Н.Трушкіна [11], В. Франчук, М. Флечук [12], Н. Фляк [13], В. Хаустова [14] та ін.

Повномасштабна агресія проти України спричинила величезні втрати як економічного, так і гуманітарного характеру, зниження обсягів національного виробництва, зростання чисельності вимушено переміщених осіб, з яких значна частина покинула територію рідної країни, руйнування та пошкодження виробничої, енергетичної, транспортної, освітньої, медичної, житлової інфраструктур, зниження рівня реальних доходів населення, істотні людські втрати, зумовлені загибеллю та каліцтвом військових та цивільного населення, виведення з господарського обороту значних обсягів окупованих територій, внаслідок чого погіршення рівня національної виробничо-ресурсної бази, ускладнення та перебудову логістичних зв'язків – і це далеко не повний перелік негативного впливу на національну економічну систему.

Суто економічні аспекти щодо реальних втрат та нівелювання наявних можливостей в контексті економічного розвитку нашої держави яскраво демонструє динаміка національного виробництва у порівнянні з окремими країнами-сусідами, що є членами ОЕСР.

Рівень негативного впливу на функціонування національної економіки в умовах війни яскраво ілюструє співставлення обсягів національного ВВП із аналогічними середніми показниками по країнах ОЕСР та групою «схожих (Peers) країн» учасників, що входять до цієї міжнародної організації (рис.3.2.1).

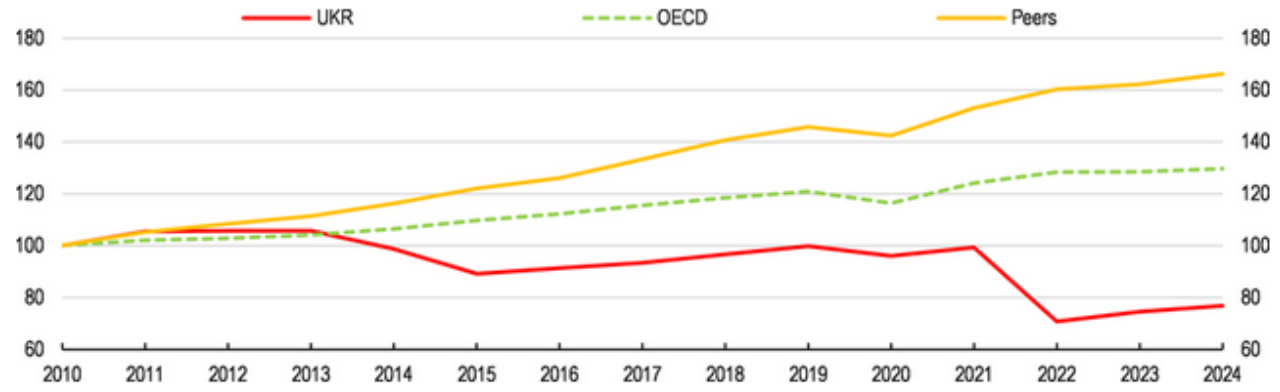


Рис. 3.2.1. Динаміка формування обсягів ВВП України та країн ОЕСР у 2010-2024 роках

Джерело: [15]

При розрахунку вітчизняних обсягів ВВП враховувались лише території, які на той час не перебували в окупації, значення показника по «схожих країнах», а саме Литві, Польщі, Румунії, Словаччині, Туреччині та Угорщині визначалось як середнє по даній групі країн, значення ж показника по країнах ОЕСР визначалось теж як середнє по сукупності країн-членів цієї міжнародної організації.

Обсяги ВВП у 2010 році прийнято за базу порівняння (100 % у постійних цінах (дол. США) відповідно до паритету купівельної спроможності).

Як свідчать наведені вище дані у довоєнний період, зокрема в 2011-2013 роках, ВВП України зростав дещо активнішими темпами, аніж в середньому по країнах ОЕСР, хоча його зростання не досягало аналогічного середнього значення по групі так званих «схожих країн». Підсумки 2014-2015 років, впродовж яких мало місце розгортання першої фази військової агресії проти України, засвідчили значне падіння обсягів національного виробництва порівняно із іншими країнами ОЕСР, ВВП України скоротився більш ніж на 20 % у порівнянні із довоєнним періодом. Однак завдяки адаптуванню національної економіки до нових реалій та всебічній міжнародній допомозі у 2019 та 2021 роках темпи зростання національного виробництва досягли довоєнного рівня хоча й істотно відставали від аналогічних показників, зафіксованих по сукупності країн ОЕСР та країн групи peers (більш ніж на 20 % та 50 % відповідно). Проте, початок другої фази військової агресії у лютому 2022 року зумовив істотне падіння національного виробництва (майже на

30 %), й хоча у наступних роках динаміка зростання українського ВВП була позитивною, однак впродовж 2022-2024 років обсяги приросту національного ВВП є вкрай низькими та не досягли аналогічного темпу, зафіксованого за підсумками 2021 року.

Як свідчать офіційні статистичні дані Світового банку [16], соціально-економічна ситуація в Україні з початку військової агресії проти неї істотно погіршилась (табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

Показники функціонування національної економіки у період військової агресії проти України

Роки	Показники	
	Частка жінок у складі робочої сили, %	ВВП (річний приріст/спад(-)), %
2013	50,94	0,05
2014	50,65	-10,08
2015	50,36	-9,77
2016	50,07	2,44
2017	49,79	2,36
2018	49,50	3,49
2019	49,21	3,20
2020	48,1	-3,75
2021	47,74	3,45
2022	н.д.	-28,76
2023	н.д.	5,53
2024	н.д.	2,91
2025	н.д.	1,8
2026	н.д.	1,8 (прогноз)

Складено автором на основі [16, 27]

Скорочення частки жінок у складі робочої сили в Україні у воєнний період зумовлене низкою чинників, серед яких:

- внутрішня міграція, що часто ускладнює стовідсоткове працевлаштування жінок в офіційному секторі економіки на новому місці проживання;
- зовнішня міграція, що внаслідок війни спричиняє вибуття їх зі складу робочої сили національної економіки;
- зниження попиту у секторах економіки, в яких переважає працевлаштування жінок (сфера послуг, медична, освітня, туристична та ін. сфери);
- закриття дошкільних закладів та закладів середньої освіти у прифронтових регіонах, що обумовлює необхідність догляду жінками за неповнолітніми дітьми;
- зниження економічної активності у більшості секторів національної економіки, внаслідок чого має місце вивільнення зайнятих, в тому числі жінок, котрі не підлягають обов’язковій загальній мобілізації.

Проте, хоча й не так динамічно, відбувались й зворотні процеси, пов'язані із заміщенням жінками вакантних посад вивільнених мобілізованими особами чоловічої статі у різних секторах економіки.

Війна проти України вкрай негативно вплинула не лише на соціально-гуманітарну сферу, але й на стабільність функціонування вітчизняної економічної системи загалом, що проявилось у формуванні негативних трендів динаміки основних макроекономічних показників, окремі з них наведено в табл. 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

Динаміка формування макроекономічних показників України

Роки	Реальний ВВП, млрд. дол США (зміна відносно попередньо-го року*)	Обсяг державног о боргу, млрд. дол США (% від ВВП*)	Дефіцит державного бюджету, мрд грн (% від ВВП)	Міні-маль-на ЗП, дол. США	Се-редня ЗП, дол. США	Міні-мальна пенсія, дол. США	Індекс інфля-ції, %	Валют-ний курс грн/дол. США
2013	182,7	73,1 (40,5%)	64,7 (4,5)	145,2	458,1	120,1	100,5	7,9
2014	131,6 (-6,8)	91,2 (72,2)	78,0 (5,1)	77,6	255,54	60,5	124,9	15,7
2015	91,1 (-9,9)	68,5 (75,4)	45,2 (2,3)	57,5	217,92	44,8	143,3	24,0
2016	93,4 (+2,2)	71,0 (81,2)	70,1 (2,9)	58,8	238,05	44,4	112,2	27,2
2017	112,2 (+2,5)	81,3 (71,8)	47,9 (1,6)	113,9	312,35	48,9	113,7	28,1
2018	130,8 (+3,3)	78,3 (62,7)	59,3 (2,5)	134,4	330	54,0	109,8	27,7
2019	154,5 (+3,2)	74,4 (50,3)	76,7 (1,9)	179,0	526,35	75,9	104,1	23,3
2020	155,6(-4,0)	92,8 (62,2)	217,6 (5,2)	176,7	501,02	66,8	105,0	28,3
2021	196,3(+3,4)	96,1 (49,1)	166,8 (3,8)	239	641,65	95,6	110,0	27,2
2022	138,9(-28,9)	121,4 (77,9)	911,1 (17,6)	183	478,14	57,2	126,6	36,6
2023	182,6(+5,4)	147,7 (84,2)	1331,0 (20,3)	176,3	478,95	55,1	105,1	38,0
2024	190,8(+2,9)	172,4 (91,3)	1731,2 (17,7)	190,5	575,07	56,2	112,0	42,0
2025	209,3(+1,9)	213,2 (101,3)	1642,7 (18,4)	189,1	637,71	55,8	108,0	42,3
2026**	н.д.	н.д.	н.д.	188,9	655,81	59,1	103,4	43,9

* - зміна показника в гривневому еквіваленті

** - станом на 01.04.2026 року

Складено та розраховано автором на основі [16, 17, 18, 19, 20]

Національне виробництво усередині та наприкінці першої фази збройного протистояння (2016-2019, 2021) демонструвало хоча й незначний, однак все ж таки поступ щодо власного відновлення та фактично на 2/3 досягло довоєнного рівня. Окрім 2014-2015 років лише у 2020 році мало місце зниження реального ВВП (на 6,8 %, 9,9 % та 4,0 % відповідно). У перших вісьмох роках війни обсяги державного боргу як в абсолютному, так і відносному (% до ВВП) вимірі демонстрували різно направлену тенденцію, однак вже під час другої фази повномаштабної агресії проти України у 2021 та 2022 роках започаткували стійку тенденцію до свого зростання. Істотно зростало боргове навантаження, пов'язане із виплатою боргових зобовязанньь та обслугованням державних боргів. Якщо у 2013 році відсоток державного боргу у співставленні

із обсягом ВВП складав лише 40,5 %, то у 2015 році - вже 75,4 %, а на початок 2026 року перевищив національний ВВП та склав близько 101,3 %.

Схожими були тренди формування дефіциту державного бюджету нашої держави: до системних економічних проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення макроекономічної стабільності додалось зростання обсягів державних видатків, в тому числі для забезпечення сектору оборони в умовах війни, а наприкінці 2019 року ще й нові виклики, зумовлені світовою пандемією Ковід-19. Як наслідок, у 2020-2021 роках обсяги дефіциту державного бюджету були значними, а саме 217,6 млрд дол. США та 166,8 млрд дол. США відповідно. Однак друга фаза війни проти України стала домінуючим чинником зростання дефіциту державного бюджету України: за підсумками останіх чотирьох років їх обсяги сягнули загрозливого рівня, а саме 911,1 мрд грн у 2022 році, 1331,0 мрд грн - 2023 році, 1731,2 мрд грн - 2024 році, 1642,7 мрд грн - 2025 році. Рівень дефіциту державного бюджету (% до ВВП) сягнув критичного рівня - майже 20%, коли у 2013 році аналогічний показник становив 4,5%.

Активна робота українського уряду дозволила впродовж останніх 5-ти років істотно знизити вартість державного та гарантованого державного боргу України, зокрема якщо станом на кінець 2021 року середньозважена вартість запозичених державою коштів становила 7,2 %, то на кінець 2025 року - лише 4,6 %, тобто здешевлення запозичень відбулось більш аніж в 1,5 рази. Окрім того, терміни залучення кредитних ресурсів, необхідних для фінансування потреб держави, істотно зросли, а саме якщо станом на кінець 2021 року середньозважена строковість отриманих кредитів складала близько 6,3 роки, то наприкінці 2025 року даний показник становив вже 13,4 роки, тобто завдяки ефективній роботі із зовнішніми та внутрішніми кредиторами вдалось подовжити терміни кредитування під відсотки, що демонструють стійку тенденцію до зменшення - більш аніж вдвічі.

Зростання обсягу грошової маси у зв'язку із необхідністю фінансування державних видатків через емісію, посилення інфляційного тиску, дефіцит платіжного балансу та військова агресія, обережна політика НБУ на міжбанківському валютному ринку щодо підтримки національної валюти зумовили суттєве послаблення гривні відносно основних провідних валют. Для прикладу, якщо станом на 1 січня 2014 року 1. дол США коштував 8,25 грн, то на початок квітня поточного року курс складав вже 43,8 грн, тобто гривня девальвувала відносно долара США більш ніж у 5,3 рази. Найвищі темпи її знецінення зафіксовано за підсумками 2014-2015 та 2022 років.

Через економічні чинники, зумовлені війною, інфляція в Україні істотно посилилась: у перші два роки першої фази агресії вона сягнула значного загрозливого для макроекономічної стабільності розміру (у 2014 році 24,9 %, у 2015 році 43,3 %), та й перший рік другої фази військової агресії теж був вкрай несприятливим у даному аспекті (у 2022 році – 26,6 %). Загалом за підсумками шести «воєнних» років її рівень перевищував двозначну величину, зокрема у двох з них склав майже 25 %, а ще в одному дещо не дотягнув 50 % (що є

вкрай негативним явищем для функціонування національної економічної системи). Лише у 2019-2020 роках інфляція не перевищила 5%, що є прийнятним для стабільності функціонування фінансового ринку та національної економіки загалом. У довоєнному 2013 році індекс інфляції складав 100,5%.

Війна в Україні негативно вплинула на процеси формування реальних доходів населення, в тому числі й на наявний рівень вітчизняних базових соціальних стандартів. Через значний рівень інфляції, переміщення значної частини населення з постійних місць проживання і, як наслідок, втрати нею постійного місця праці, зниження активності функціонування, а іноді й повне припинення роботи окремих суб'єктів господарювання через бойові дії або ж наслідки, зумовлені ними, мало місце істотне падіння рівня реальних доходів значної частини українських громадян. Спостерігається зростання рівня тимчасової та неформальної зайнятості на вітчизняному ринку праці. Пенсійні виплати фінансуються у повному обсязі, однак їх розмір не дозволяє покривати базові матеріальні потреби переважної більшості громадян через підвищення цін на продукти харчування, житлові (необхідність оренди житла для значної частини ВПО) та комунальні, медичні, транспортні й інші послуги. Можливості держави щодо підвищення соціальних стандартів вкрай обмежені через необхідність спрямування бюджетного фінансування на забезпечення потреб оборонного сектору, необхідність систематичного долучення до вирішення даної проблеми коштів, джерелом яких є міжнародна фінансова допомога.

Як свідчать результати розрахунків, представлені у табл. 2, за підсумками першого року війни (2014 рік) розміри мінімальної заробітної плати та пенсії у доларовому еквіваленті знизились порівняно із довоєнним 2013 роком удвічі. Проте завдяки зусиллям вітчизняного уряду на кінець 2019 року розмір мінімальної заробітної плати перевищив аналогічний, зафіксований у 2013 році, однак мінімальна пенсія все ще більш аніж на третину була нижчою від базового 2013 року. Найвищі розміри мінімальної заробітної плати та мінімальної пенсії впродовж досліджуваного періоду були зафіксовані у 2021 році, проте початок другої фази проти України знову істотно знизив значення вище згаданих показників. Доцільно звернути увагу на те, що якщо розмір мінімальної заробітної плати у доларовому еквіваленті впродовж останніх дев'яти років перевищував аналогічний показник 2013 року, то розмір мінімальної пенсії залишається вкрай низьким. В останні роки він наближається до 60 дол. США, що не дозволяє покривати навіть фізіологічні потреби пенсіонерів у повному обсязі, та є вдвічі меншим він аналогічного показника у 2013 році.

Розмір середньої заробітної плати по Україні демонструє загалом поступову тенденцію у напрямку зростання. Значним було його падіння лише під час перших 2-х років першої (2014-2015 роки) та другої (2022-2023 роки) фаз збройної агресії, надалі, завдяки комплексу заходів, спрямованих на стабілізацію вітчизняної економіки в нових умовах, поступово зростав. Проте,

тут необхідно розуміти, що зростали розміри не медіанної зарплати, а середньої, що в повній мірі не відображає розмір реальних доходів так би мовити середньостатистичного найманого працівника. Окрім того, у зв'язку із щорічним підвищенням фінансового забезпечення військовослужбовців, передусім тих, що залучені до виконання бойових завдань, середній рівень заробітної плати у військовій сфері сьогодні є вищим, аніж загалом у цивільному секторі економіці, що відповідно сприяє зростанню значення середнього аналогічного показника по Україні.

Унаслідок війни в Україні фактичний рівень соціальних стандартів реально знижується і пов'язано це передусім із зростанням рівня споживчих цін на товари і послуги, що формують базові потреби найменш забезпечених верств населення. Шокова інфляція за підсумками 2014-2015 та 2022 років спричинила значні дестабілізуючі впливи на купівельну спроможність населення, й хоча ситуація у даному аспекті поступово покращується, однак вона є все ще загрозливою станом на сьогодні.

Розміри мінімальної зарплати та середньої пенсії по країнах ЄС істотно диференціюються, однак їх абсолютні значення, навіть по найменш привабливих у цьому аспекті країнах ЄС, значно перевищують аналогічні вітчизняні показники.

Розміри середньої пенсії та мінімальної зарплати в Україні та у країнах ЄС теж істотно різняться. Як свідчать дані, наведені на рис. 3.2.2 та 3.2.3, у європейських країнах-сусідах України розмір мінімальної заробітної плати перевищував аналогічний вітчизняний показник у 3-6 разів, по інших країнах - він ще вищий, при чому по таких як Ірландія, Нідерланди, Белігія, Німеччина та деяких інших - більш ніж на порядок.

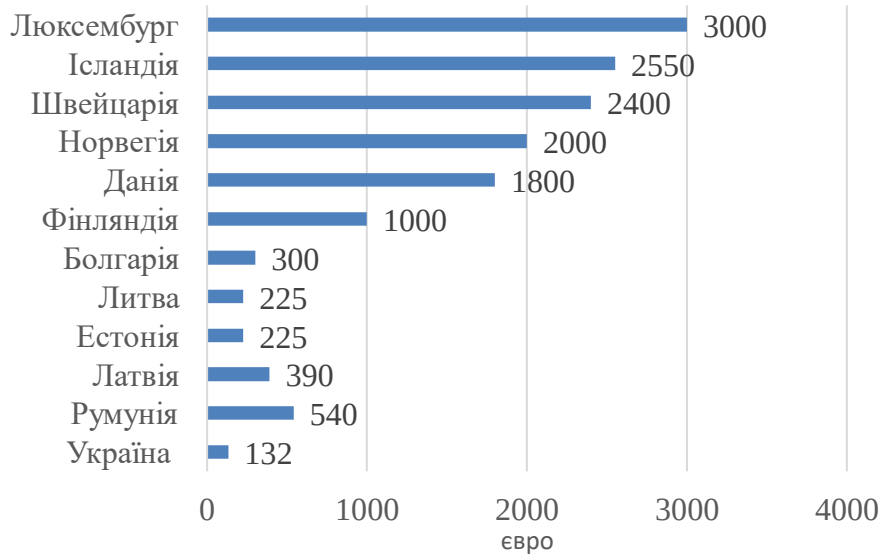


Рис. 3.2.2. Середній розмір пенсії в європеських країнах на початок 2025 року

Побудовано на основі [22]

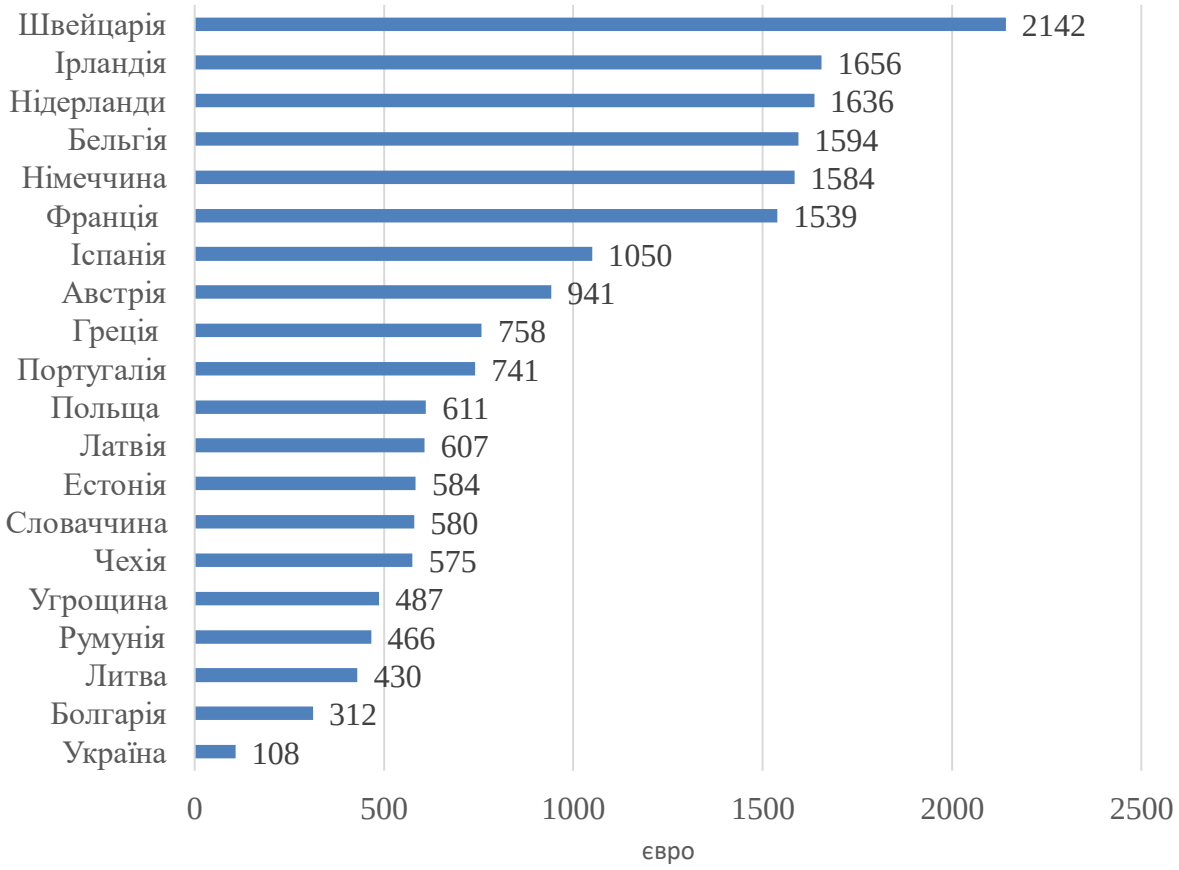


Рис. 3.2.3. Розмір мінімальної заробітної плати в країнах Європи на початок 2020 року

Побудовано на основі [23]

Вагомим є розрив між величиною середньої пенсії в Україні та країнах ЄС. Зокрема за підсумками 2024 року середня пенсія в Україні складала лише 132 євро, що у декілька разів менше, порівняно з найрозвинутішими країнами Європейського континенту. Навіть у країнах із найнижчими, порівняно із середньоєвропейським, рівнями мінімальної заробітної плати та середньої пенсії, а саме країнах Балтії, Румунії та Болгарії, значення вищеназваних показників суттєво переважають аналогічні по Україні. За гарантованим рівнем оплати праці та середнім розміром виплачуваних пенсій наша країна перебуває в аутсайдерах порівняно з країнами ЄС.

Величину середньомісячної заробітної плати у країнах Європейського Союзу та Україні у 2024 році наведено на рис. 3.2.4.

Наведені вище розрахункові показники середньої заробітної плати вказують на те, що станом на початок 2025 року Україна була країною із найнижчим рівнем середньомісячної заробітної плати у порівнянні із країнами-членами ЄС. Даний показник становив 552 євро, що складає лише 43 % від аналогічного показника «найбіднішої» країни ЄС - Болгарії, у порівнянні ж з середньоєвропейським показником рівень середньої заробітної плати в Україні становить лише 16,6 %.

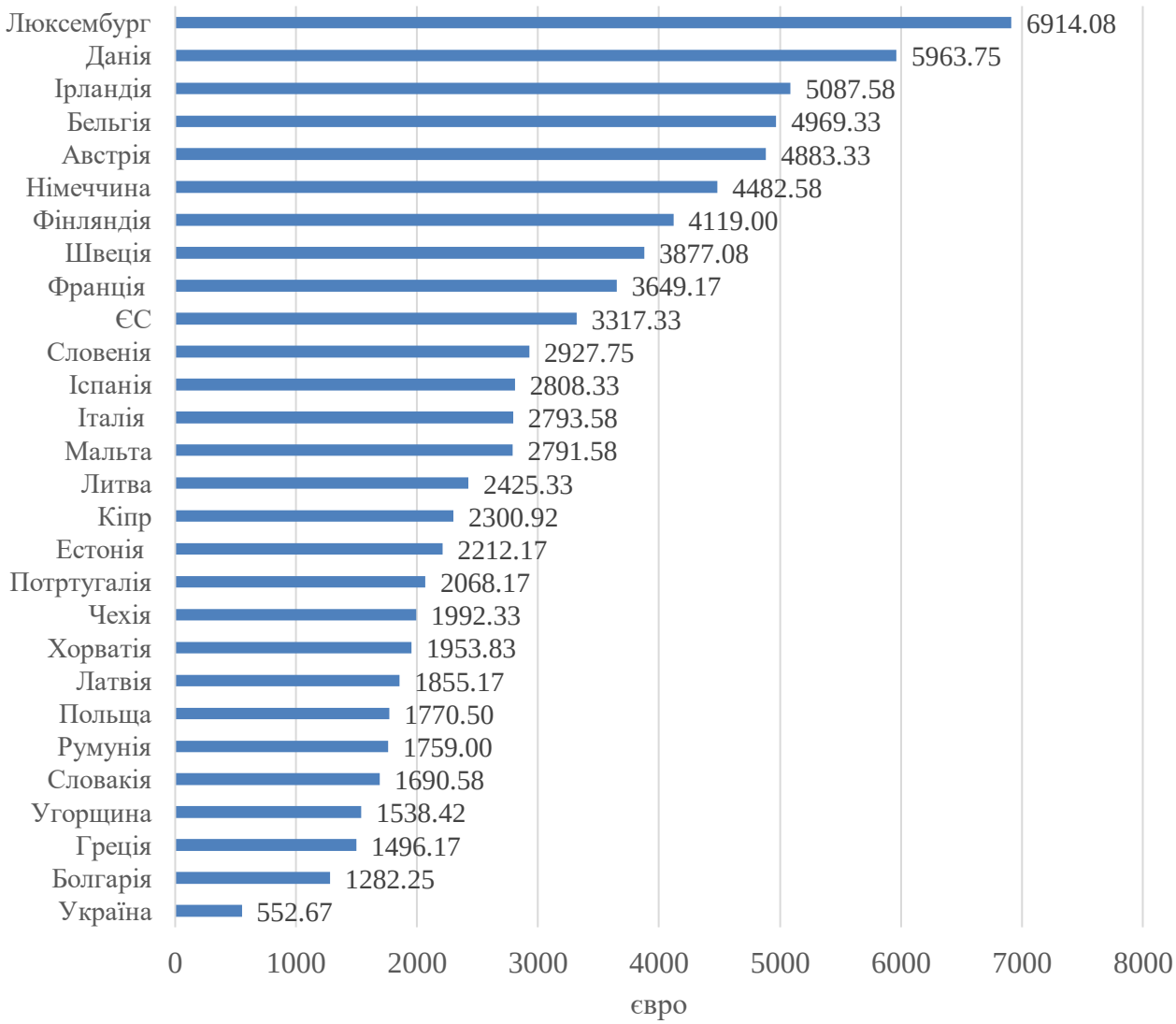


Рис. 3.2.4. Розміри середньомісячної заробітної плати в окремих країнах ЄС та Україні у 2024 році

Розраховано автором на основі [24, 25]

Вкрай важливою у процесі забезпечення стабільності функціонування національної економіки є різнобічна міжнародна фінансова підтримка від іноземних партнерів та донорів. Зокрема лише Світовим банком у поріод з 24.02.2024 по 15.01.2026 року [26] було профінансовано різного роду проекти, спрямовані на підтримку функціонування як національної економіки загалом, так і окремих її секторів, на загальну суму понад 88 млрд дол. США (табл. 3.2.3).

Зокрема у межах реалізації проєкту «Вільна Україна» впродовж 2022 року Світовим банком було виділено 2,3 млрд грн, спрямованих на підтримку та відновлення економічної ситуації в економіці України, з яких майже половину (40%) - на фінансування різних програм, націлених на підтримку державного управління, а решта коштів (по 20% від виділеного обсягу відповідно) - на банківський сектор, соціальний захист та інфраструктури портів.

Таблиця 3.2.3

Обсяги фінансової допомоги Світового банку (СБ) економіці України станом на початок 2026 року

№	Назва програми	Організація/країна, що надає допомогу	Обсяг допомоги, млн дол. США
1	2	3	4
1	Фінансування процесів відновлення економіки України. Додаткова позика на реалізацію політики розвитку	СБ	2300
	у тому числі: - позика на підтримку бюджету	 МБРР	 350
	- двосторонні гарантії	МБРР	134
	з них надані:	Нідерланди Швеція	84 50
2	Грантове фінансування у багатосторонній донорський цільовий фонд (MDTF)		1169
	у тому числі від:	США Великобританія Норвегія Данія Австрія Латвія Литва Ісландія	1000 92 31 22 11 6 6 1
	окрема цільова допомога	Японія	600
3	Підтримка забезпечення стійкого державного управління (PEACE)	СБ	5100
	у тому числі в межах проектів: -короткострокове неконсеційне фінансування (MAP) на умовах МБРР	 СБ	 1008
	- довгострокові гарантії під проект PEACE	Великобританія Данія Нідерланди Латвія Литва	1950 30 21 11 11
	- грантове фінансування у багатосторонній донорський цільовий фонд проект PEACE (MDTF)	США Японія Німеччина Іспанія Фінлядія Швейцарія Ірландія Бельгія Ісландія	25964 470 52 50 37 32 21 3 2
4	Цільовий фонд підтримки відновлення, відбудови та реформування України (URTF)	СБ	2400
	у тому числі від:	Норвегія Японія Нідерланди США Швеція	887 473 289 264 166

Продовження табл. 3.2.3

1	2	3	4
		Канада Швейцарія Австрія Литва Великобританія Ісландія Південна Корея Ірландія Індонезія Нова Зеландія Бельгія Латвія Німеччина Франція	86 82 60 28 14 11 10 6 5 4 3 3 2 1
5	Цільовий фонд кредитної підтримки Україні (ADVANCE Ukraine), що підтримується японським урядом	МБРР	8500
	у тому числі в межах програм: - позика для підтримки політики відновлення	 МБРР	 1500
	- реалізація «Екстреного проєкту щодо надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE)»	МБРР	230
	- реалізація проекту «Інвестиції у соціальний захист з метою посилення охоплення, стійкості та ефективності (INSPIRE)»	МБРР	1200
	- підтримка державних видатків для підтримки стійкості державного управління (PEACE)	МБРР	1086
	- позика на реалізацію політики розвитку «Основи зростання»	МБРР	986
	- додаткова позика на реалізацію політики розвитку «Основи зростання»	МБРР	567
	- реалізація програми «Підвищення доступності та стійкості освіти в умовах кризи в Україні (LEARN)»	МБРР	235
	- реалізація програми «Стійкого, інклюзивного та сталого підприємництва (RISE)»	МБРР	371
	- реалізація програми «Підтримки відбудови через розумне фіскальне управління (SURGE)»	МБРР	697
	- додаткова фінансова підтримка проекту «Інвестиції у соціальний захист з метою посилення охоплення, стійкості та ефективності (INSPIRE)»	МБРР	662
	- реалізація програми «Трансформація охорони здоров'я через реформи та інвестування в ефективність (THRIVE)»	МБРР	249
	- реалізація програми, спрямованої на формування стійкої інфраструктури в умовах вразливого середовища в Україні (DRIVE)	МБРР	212
6	Гарантії від уряду Великобританії для позик МБРР	МБРР, Великобританія	3000

Продовження табл. 3.2.3

1	2	3	4
7	Фонд сприяння залучення ресурсів для інвестування в зміцнення України (FORTIS Ukraine FIF)	СБ	16000
8	Підтримка різносторонніх програм та проектів в Україні в межах спеціальної програми відновлення України та Молдови (SPUR)	СБ	6100
	- додаткове фінансування програми, спрямованої на «Підвищення доступності та стійкості освіти в умовах кризи в Україні (LEARN)»	СБ	155
	- додаткове фінансування програми «Стійкого, інклюзивного та сталого підприємництва (RISE)»	СБ	300
	- додаткове фінансування програми «Підтримки відбудови через розумне фіскальне управління (SURGE)»	СБ	300
	- додаткове фінансування програми «Трансформація охорони здоров'я через реформи та інвестування в ефективність (THRIVE)»	СБ	200
	- додаткове фінансування програми «Підтримка державних видатків для забезпечення стійкості державного управління (PEACE)»	СБ	4800
	- додаткове фінансування програми, спрямованої на формування стійкої інфраструктури в умовах вразливого середовища в Україні (DRIVE)	СБ	210
	- фінансування проекту «Ремонт житла для відновлення прав і можливостей людей (HOPE)»	СБ	84
	- фінансування проєкту «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя (HEAL Ukraine)»	СБ	333
	- фінансування проєкту «Україна – підвищення стійкості енергосистеми з метою інтеграції до європейської енергомережі»	СБ	70
9	Європейський грант для фінансування проекту «Зміцнення Фонду часткового гарантування кредитів для дрібних фермерських господарств в Україні»	Європейський союз	11
10	Фінансування різноманітних програм і проєктів, що реалізувались в Україні від Міжнародної фінансової корпорації (IFC)	IFC, Бельгія, Єврокомісія, Великобританія, Італія, Норвегія, Нідерланди, Франція, Швеція та Японія	2800
11	Фінансування різноманітних програм і проєктів, що реалізувались в Україні, завдяки підтримці Багатосторонній агенції з гарантування інвестицій (MIGA)	MIGA, Бельгія, Великобританія, Норвегія, США, Швеція, Японія	564
12	Фінансування інших програм та проектів, додаткове фінансування програм та проектів, що реалізуються	СБ	40256
13	Загальна сума виданих коштів станом на середину січня 2026 року	СБ	88200

Розраховано на основі [26]

Окрім того, завдяки грантовій підтримці від низки країн, а саме США, Великобританії, Норвегії, Ісландії та окремих країн Євросоюзу (Данії, Австрії, Латвії та Литви) та долучення до даного процесу уряду Японії, під керівництвом Світового банку акумульовано майже 1,2 млрд дол. США, які було передано Україні для фінансування її цільових проектів, пов'язаних із забезпеченням стабільності функціонування вітчизняної економічної системи.

Вагомою була підтримка Світового банку вітчизняного сектору державного управління, що реалізовувалась впродовж 2022-2024 років. Зокрема впродовж згаданого періоду завдяки грантовому фінансуванню через багатосторонній донорський цільовий фонд (MDTF) Міністерство фінансів України отримало 51 млрд дол. США для наповнення видаткової частини державних бюджетів різного рівня з метою забезпечення стійкості державного управління. Понад половину видатків для формування грандового пулу для України надали США, окрім цього активно долучались до даного процесу окремі країни Європейського союзу, а також Великобританія, Ісландія та Японія.

Відчутною є підтримка забезпечення стабільності соціально-економічної ситуації в Україні Світового банку через «Цільовий фонд підтримки, відновлення відбудови та реформування України (URTF)». За оцінкою його експертів на кінець 2025 року впродовж найближчого десятиліття вітчизняна економіка потребуватиме близько 588 млрд дол. США для інвестування у відновлення пошкодженої енергетичної, транспортної, освітньої та медичної інфраструктур.

Від початку другої фази військової агресії проти України вищезгаданий фонд підтримує реалізацію різноманітних заходів щодо залучення зовнішньої фінансової допомоги Україні, зокрема завдяки реалізуванню проектів, спрямованих на: зміцнення вітчизняної системи охорони здоров'я та збереження життя; відновлення енергетичної системи, логістичної інфраструктури, сільськогосподарського виробництва; ремонт пошкодженого житла; забезпечення фінансової підтримки українського уряду задля реалізації фіскальної реформи. Окрім цього, завдяки підтримці URTF реалізуються програми, спрямовані на покращення доступності та підвищення стійкості національної системи освіти в умовах кризи; покращення умов функціонування вітчизняного підприємництва та посилення його стійкості; удосконалення системи охорони здоров'я через реформування та цільового інвестування, спрямованого на підвищення її ефективності; формування умов для стійкого функціонування вітчизняної інфраструктури в умовах вразливого середовища.

Під даного роду проекти та програми Світовим банком виділено 2,4 млрд дол. США, до їх фінансового забезпечення активно долучались не лише країни ЄС (Нідерланди, Швеція, Швейцарія, Австрія, Литва, Ірландія, Бельгія, Латвія, Німеччина, Франція), але й європейські країни, що не є членами ЄС (Норвегія, Великобританія, Ісландія), а також країни Північно-американського (США, Канада) та Азійського (Індонезія, Японія, Південна Корея) континентів.

З метою забезпечення міжнародної фінансової підтримки макроекономічної стабільності в Україні Світовий банк через Цільовий фонд ADVANCE Ukraine завдяки фінансуванню Уряду Японії, а також гарантій Уряду Великобританії у березні 2024 року розпочав кредитування програми «Основи зростання». Дана програма передбачає фінансову підтримку реалізації проектів, пов'язаних із забезпеченням фінансової стабільності вітчизняної економіки та її реформуванням, а також акумулює фінансові ресурси, необхідні для розробки та реалізації економічної політики в умовах військової агресії. Завдяки перерахуванню частини цих коштів через МБРР наша держава станом на початок поточного року отримала близько 1 млрд дол. США, ще близько 2 млрд дол. США поки що не отримано - вони перебувають у статусі «невикористані гарантії». Завдяки отриманню у 2024 році безповоротної допомоги від Фонду фінансового посередництва зі сприяння залучення ресурсів для інвестування в зміцнення України (F.O.R.T.I.S. Ukraine FIF) Україна отримала 1 млрд дол. США на фінансування заходів, спрямованих на зміцнення її економічного потенціалу та забезпечення макроекономічної стабільності, ще 15 млрд дол. США від даного фонду заплановано спрямувати на забезпечення фінансових потреб України, пов'язаних із зміцненням національного державного управління.

Підсумовуючи вище наведене варто відзначити, що з початком другої фази військової агресії проти України і по сьогоднішній час Світовий банк разом із ключовою своєю кредитною установою МБРР та завдяки підтримці низки провідних країн світу (табл. 3) зумів акумулювати для розробки та реалізації різноманітних програм підтримки окремих секторів економіки та державного управління значні фінансові активи, які станом на початок 2026 року Україною поки що у повній мірі не освоєні.

Загалом впродовж 2022-2025 років від міжнародної спільноти (урядів іноземних країн та міжнародних організацій) Україна отримала понад 175 млрд дол. США фінансової допомоги, що дозволило стабілізувати ситуацію в макроекономічному, соціально-гуманітарному та оборонному аспектах функціонування держави в умовах повномасштабної військової агресії проти неї. Ключовими партнерами у процесі фінансування підтримки національної економіки, забезпечення стабільності її фінансування, допомоги у вирішенні соціально-гуманітарних проблем та посилення обороноздатності держави впродовж воєнних років виступили переважна більшість країни Європейського Союзу, США, Канада, Австралія, переважна більшість країни Європейського континенту, Туреччина, Південна Корея та низка інших, активно долучались й міжнародні організації, серед яких найбільш активними були МВФ, Світовий банк, НАТО тощо.

Хоча наша держава спрямувала на виплату та обслуговування боргів 52,4 млрд дол. США, зокрема у березні-грудні 2022 року – 11,3 млрд дол. США, у 2023-2025 роках відповідно 14,5, 12,1 та 14,5 млрд дол. США, у першому ж кварталі поточного року – 3,2 млрд дол. США [27], обсяги державного боргу України від початку 2022 року активно зростають (табл. 3.2.2). Загалом від

початку повномасштабного вторгнення Україною станом на початок другого кварталу 2026 року виплачено майже 56 млрд дол. США боргових зобов'язань (табл. 3.2.4). Виконання власних боргових зобов'язань Україною стало можливим завдяки залученню кредитних ресурсів як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Завдяки іноземній фінансовій підтримці в першому кварталі 2026 року профінансовано майже 60 % державних видатків. Іноземна фінансова підтримка є вкрай важливою як для функціонування національної економіки загалом, так і національної бюджетної сфери зокрема.

Таблиця 3.2.4

Обслуговування державних боргів України впродовж другої фази військової агресії, млрд. дол. США

Роки	Виплата боргів впродовж				
	I кв.	II кв.	III кв.	IVкв.	року
2022*	0,7	4,1	2,5	4,0	11,3
2023	6,5	2,8	2,8	2,4	14,5
2024	2,8	3,4	2,1	3,8	12,1
2025	3,9	4,0	3,1	3,5	14,5
Разом за 2022-2024	13,9	14,3	10,5	13,7	52,4
2026**	3,2	-	-	-	-
Разом за період другої фази військової агресії					55,6

* - для розрахунку прийнято дані з березня 2022 року

** - станом на 01.04.2026 року

Складено та розраховано автором на основі [27]

Для стабільного функціонування національної економіки є важливим досягнення необхідних обсягів інвестування у створення та оновлення основних засобів. Одним із основних показників, на основі якого можливо передбачати перспективи розвитку національної економіки на майбутнє, є валове нагромадження основного капіталу (ВНОК) (рис. 3.2.5). Лише за умови його значення у межах 15-20 % можна прогнозувати стабільний розвиток економік, понад цю межу – економіку розвитку та модернізації, якщо ж він становить менше 15 %, то це є ознакою економіки, яка витрачає наявні ресурси не на розвиток, а на поточне споживання.

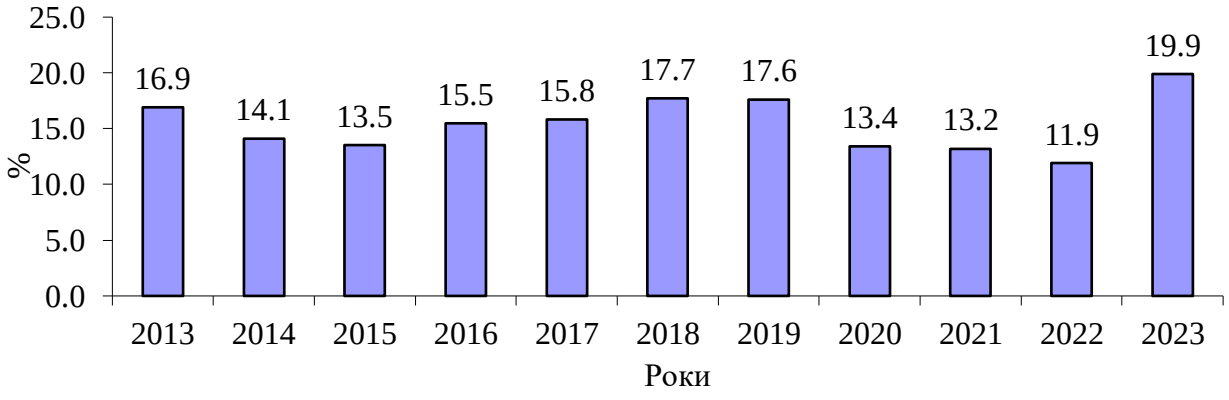


Рис. 3.2.5. Частка валового нагромадження основного капіталу у ВВП України, %

Складено автором на основі [28, 29]

Впродовж військової агресії проти України питома вага валового нагромадження основного капіталу в обсязі валового внутрішнього продукту, за винятком 2018-2019 та 2023 років, були меншими порівняно із 2013 роком. Окрім того, видається слушною думка про те, що в умовах тривалого збройного конфлікту та з огляду на його руйнівні впливи на функціонування різних сфер національної економіки для забезпечення її стабільного розвитку величина даного показника повинна значно перевищувати його нижню межу, а саме 15%.

Якщо розглядати ретроспективу збройної агресії проти України, то її умовно можна поділити на два етапи. Перший, підготовчий етап, розпочав свій відлік ще від 2011 року і тривав до середини лютого 2014 року. В економічному аспекті він найбільш яскраво проявився спочатку в обмеженні, а згодом у блокуванні українського експорту до РФ. Таке приховане торгівельне ембарго було обумовлено передусім не економічними, а політичними чинниками, а саме бажанням перешкодити лібералізації торгівельних відносин між Україною та Європейським Союзом, а також охолодити бажання нашої держави укласти Угоду про асоціацію із ЄС, яку було укладено у березні (політична частина) та червні (економічна частина) та ратифіковано у вересні 2014 року.

Другий етап спочатку характеризувався локальною агресією проти України, що проявилась в окупації АР Крим та військовій агресії, що мала місце виключно на територіях Донецької та Луганської областей - це перша фаза військової агресії, що носила обмежено територіальний характер та мала яскраво виражені ознаки гібридної війни стосовно решти території України. Однак у лютому 2022 року розпочалась друга фаза військової агресії проти України, яка проявилась у повномасштабному військовому вторгненні на територію України зі сторони північних, східної, неохопленої до того військовими діями Харківської, та південних областей, а також з вже окупованих частин Донецької та Луганської областей. Внаслідок чого було окуповано близько 20 % території держави, а зонами безпосередніх бойових зіткнень станом на сьогодні вже стали 9 областей.

Сукупність чинників та їх наслідків, що мали місце під час названих вище фаз нападу на українську державу, економіку та суспільство загалом істотно різняться за ступенем впливу. Якщо під час першої фази, яка характеризувалась локалізованими військовими діями, зниженням рівня національної безпеки, у тому числі й економічної, втратою частини територій східного та південного регіонів України, руйнуванням інфраструктури територій у зонах, безпосередньо охоплених бойовими діями, або ж наближених до них, більшість регіонів були відносно безпечними як для населення, так і для суб'єктів господарювання, то друга фаза поставила під загрозу існування нашої держави загалом, і тут вже домінують як в економічному, так і соціальному аспектах, не виклики та загрози, а повноцінні реальні небезпеки, які щоденно відображаються у руйнуванні інфраструктури, будівель, споруд, активній міграції населення як в межах країни, так і його частини за межі держави, і нарешті основне – загибелі, поранення та каліцтві не лише учасників сил оборони, але й мирних мешканців на території усієї країни [28, С.76-77].

По суті, друга фаза етапу військової агресії набула ознак тотальної війни, що охопила значну частину території найбільшої за розміром країни Європи, лінія фронту розтяглась на понад 3000 км, а лінії активних бойових дій охопили близько 1200 км українських територій. Війна в Україні за своїми масштабами є найбільшим збройним протистоянням з часів Другої світової війни, а її негативні впливи (міграційні потоки з країни, охопленої війною, обмеження транспортних маршрутів, порушення ланцюгів постачання, необхідність мілітаризації економіки, зростання економічного навантаження та державний дефіцит, посилення соціальної напруги в суспільстві) відчувають щораз відчутніше більшість країн європейського континенту.

З огляду на існуючі небезпеки, зумовлені війною, органи державного управління різного рівня, реалізуючи державну політику у межах своїх компетенцій, спрямовують зусилля на забезпечення макроекономічної та соціальної стабільності, а також на активізацію розвитку сектору оборони, формування необхідних видів та обсягів ресурсів, необхідних для його ефективного функціонування. Внаслідок таких вимушених дій національна економіка все чіткіше набуває рис «воєнної економіки», тобто такої, яка характеризується пріоритетним спрямуванням матеріальних, фінансових, виробничих та трудових ресурсів на забезпечення сектору оборони, що обумовлює їх обмеження, а іноді й недостатність залучення на потреби розвитку.

Військова агресія, що здійснюється проти України понад 12 років, є ключовим чинником трансформації національної економічної системи. Наслідки, зумовлені її перебігом, обумовлюють: глибокі трансформаційні зміни в національній структурі виробництва, розрив традиційних виробничих та логістичних зв’язків, формування потреби щодо їх адаптації до нових умов; переорієнтацію пріоритетів у секторі державного управління в напрямку посилення сектору оборони та забезпечення ключових потреб функціонування національної економіки в умовах хронічної недостатності необхідних матеріальних, фінансових, трудових та ін. ресурсів.

Серед сукупності проблем функціонування вітчизняної економіки в умовах воєнного стану під час другої фази збройної агресії проти України, а також шляхів їх вирішення доцільно виокремити:

- руйнування та пошкодження інфраструктури (зниження економічного потенціалу, погіршення умов функціонування для усіх без вийнятку секторів економіки) – систематичне відновлення критично важливих об’єктів через залучення державного та міжнародного фінансування;

- зниження рівня інвестиційної активності (сповільнення соціально-економічного розвитку, техніко-технологічне відставання порівняно із економіками, що функціонують в умовах «мирного часу») - ефективна державна політика в напрямку гарантування умов щодо відновлення безпечного ведення бізнесу, долучення до даного роду процесів міжнародної спільноти, зокрема через реалізацію різного роду міжнародних програм підтримки;

- значний рівень інфляції та знецінення національної валюти (падіння купівельної спроможності, зростання цін на товари і послуги, ціновий шок через зростання цін на окремі групи імпортних товарів, що відносяться до когорти критично важливих, зокрема ліки, паливо тощо) – виважена монетарна політика, спрямована на стабілізацію національної грошової одиниці, увага зі сторони державних контролюючих органів за процесами формування відпускних цін на критично важливі товари, а також товари першої необхідності;

- зменшення та погіршення якості трудових ресурсів (зменшення населення на окремих територіях через активну внутрішню міграцію, брак кадрів у різних секторах економіки та зменшення сукупного споживання через значні обсяги зовнішньої еміграції за межі країни, а також мобілізацію значної частини працездатного населення) – комплексні державні програми щодо підтримки ВПО та релокації суб'єктів господарювання у більш «спокійніші» регіони, розробка дієвих заходів, спрямованих на повернення громадян України на її територію, передусім тих, що виїхали за кордон через війну;

- падіння обсягів реального виробництва та зниження експорту (зниження рівня індустріалізації економіки через припинення роботи, знищення або ж окупацію промислових гігантів, що забезпечували левову частку у формуванні ВВП та в обсягах вітчизняного експорту; формування стійкого негативного тренду зовнішньоторгівельного сальдо, як наслідок знецінення гривні та зменшення обсягів золотовалютних резервів) – активізація структурної перебудови національної економіки, диверсифікування виробництва та ринків збуту; державна підтримка аграрних, аграрно-переробних, енергетичних, промислових та ключових експортерів - представників інших сегментів реального сектору економіки; формування сприятливих умов для відновлення та релокації суб'єктів господарювання різних форм власності;

- проблеми у функціонуванні енергетично сектору та ускладнення логістики (неможливість повноцінного функціонування економіки в періоди відсутності електроенергії або її обмеженого постачання, ускладнення та здорожчання вітчизняного експорту через блокування морських шляхів, знищування об'єктів транспортної інфраструктури, припинення авіаційного сполучення) – відновлення енергетичної та транспортної інфраструктур, інвестування у розвиток альтернативних джерел енергії, розробка та розвиток нових міжнародних транспортних коридорів;

- стрімке зростання боргових зобов'язань держави, фінансові виклики, зумовлені значним рівнем дефіциту державного бюджету (складність державного фінансування економічних, соціальних та ін. програм у повному обсязі, зростання державного боргу) - необхідність оптимізації бюджетних видатків та форм і методів залучення кредитних ресурсів із зовнішніх та внутрішніх джерел, необхідність посилення податкового тиску на суб'єкти господарювання та домогосподарства, розробка механізмів залучення міжнародної підтримки вітчизняного сектору державних видатків;

- погіршення рівня та якості життя (зростання рівня бідності, неможливість споживання у повному обсязі певних видів товарів та послуг через неплатоспроможність широких верств населення, неможливість задоволення ними окремих базових потреб у повному обсязі) – розробка та реалізація державних програм, спрямованих на соціальну підтримку, субсидіювання найменш заможних домогосподарств, перегляд соціальних стандартів в напрямку їх збільшення, а також програм, спрямованих на підтримку розвитку національного виробництва та формування дієвих механізмів втілення політики імпортозаміщення.

Висновки

Військова агресія проти України впродовж останніх 12-ти років стала основним, а з грудня 2022 року, домінуючим чинником докорінної трансформації та критичної дестабілізації як усіх сфер українського суспільства, так вітчизняної економічної системи загалом. Відчутне зниження економічного потенціалу, пошкодження, а іноді тотальне знищення національної інфраструктури, розрив усталених виробничих зв'язків, переорієнтація логістичних маршрутів, зниження рівня економічної активності та інвестиційної привабливості сформували сукупність негативних впливів, які спричинили комплексні фінансово-економічні, виробничі та соціальні дисбаланси.

Ключовими дестабілізуючими впливами, що перешкоджають успішному відновленню функціонування вітчизняної економіки на сучасному етапі її розвитку є вибуття з господарського обороту значної частини фізичного капіталу, окупація значної частини територій, пошкодження значної кількості інфраструктурних, соціальних та виробничих об'єктів, зменшення обсягу сукупного споживання та ін., що в підсумку спричинило до різкого скорочення реальних обсягів національного виробництва, внаслідок чого зменшилась сукупність суб'єктів платників податків, чисельність зайнятих, посилились процеси виїзду громадян як за межі держави, так і в регіони, неохоплені безпосередньо бойовими діями. Останнє, з однієї сторони, посилило кризу у демографічній сфері, а також разом із залученням значної частини населення до сил оборони зумовило істотний дефіцит кадрів необхідної кваліфікації. Недостатній рівень забезпечення базових соціальних стандартів, зокрема мінімальної пенсії та заробітної плати, високі темпи інфляції, споживчої та виробничої, зумовили падіння купівельної спроможності переважаючої частини населення України, а в сукупності із значними обсягами еміграції посилили негативні тенденції на внутрішньому ринку споживання, зокрема спричинили його істотне звуження. Необхідність фінансування військових видатків, відновлення пошкоджених та відбудова зруйнованих об'єктів, необхідність підтримки ВПО, скорочення бази оподаткування зумовили негативні дестабілізуючі впливи макрофінансового характеру, які проявились у зростанні боргових зобов'язань держави та досягненні вкрай небезпечного рівня бюджетного дефіциту, що зумовлює необхідність, з однієї сторони, інтенсифікації відбудови національної економіки та нарощення фінансування

потреб, пов'язаних із фінансуванням сектору оборони, а з іншої - пошук внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування покриття обслуговування державного боргу, скорочення бюджетного дефіциту, втримання курсу національної валюти та макроекономічної стабілізації вітчизняної економіки загалом.

Окрім того, дестабілізуючий вплив війни вкрай негативно впливає на соціально-гуманітарні процеси оптимізування, які через державні видатки здійснюють органи державного управління та місцевого самоврядування. Ступінь такого впливу та обсяги ресурсів, в тому числі й фінансових, що необхідно залучати в перспективі для вирішення окресленого кола проблемних питань, в значній мірі обумовлюватиметься як тривалістю та глибиною збройного протистояння, так і активністю та масштабністю міжнародної допомоги у різних аспектах та формах, а також здатністю та оперативністю відновлення вітчизняної економіки та ефективністю її структурної модернізації.

Список використаних джерел

1. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text]
2. Войтович Л., Федик М. (2024). Стратегія повоєнного відновлення економіки України в мумовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112
3. Гладинець Н., Кузьменко В. (2024). Стан економіки України в період повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-121
4. Глушко В. (2024). Економіка в умовах війни та повоєнний економічний розвиток. Вчені записки Університету «Крок», 1 (73), С.47-53 https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-47-53
5. Zhytar , M. (2024). Financial stability of Ukraine's economy during the war and post-war periods: challenges and drivers of recovery. *FINANCIAL AND CREDIT SYSTEMS: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT*, *1*(12), С. 52-59. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-1-05
6. Паньків Н., Чернишова А. Проблеми та перспективи відновлення України під час та після завершення російсько-української війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023.No314(1), С. 67-79.
7. Панченко В.А. (2024). Роль міжнародної фінансової допомоги у відбудові економіки України в умовах війни. Економіка та адміністрування, 2 (108), С. 139-143. https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-139-143
8. Rohatiuk, I., Ivchenko, B.-Y., Kanfui, I., Solovyov, E., Yermenchuk, O., & Denysenko, O. (2024). Economic security of Ukraine in wartime: challenges and prospects. *Amazonia Investiga*,13(81), С. 78-85. https://doi.org/10.34069/AI/2024.81.09.5

9. Сохацький О. (2024). Економічні наслідки російсько-української війни для європейської безпеки . Вісник економіки. 2024. Вип. 4., С.134-137. https://DOI: 10.35774/visnyk2024.04.137

10. Виклики та перспективи для стійкого розвитку економіки України у повоєнний час : монографія/ за ред. д-р екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України М.І. Скрипниченко ; НАН України, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України». –Електрон. дані. – Київ, 2025. 416 с.

11. Пушак Я.Я., Трушкіна Н.В. Механізм стратегічного управління економічною безпекою держави в умовах індустрії 4.0. Ефективна економіка (електронний журнал), № 8. 2023. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.3

12. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення: монографія / Криштанович М.Ф., Пушак Я.Я., Флейчук М.І., Франчук В.І**.** Львів : Сполом, 2020. 418 с. https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2802

13. Pushak, Y., Trushkina, N., Flyak, V., & Bezpalko, I. (2024). Business philosophy during digital transformation in wartime conditions. The case of Ukraine in critical perspective. *Filosofía empresarial durante la transformación digital en condiciones de guerra. El caso de Ucrania en perspectiva crítica. Clio. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Critico.This link is disabled*., 2025, 5(9), pp. 573–598. https://doi.org/10.5281/zenodo.14566916

14. Пушак Я. Я., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Безпекова стратегія розвитку критичної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови економіки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, (1), 68–78. https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-10

15. OSED Economic Surveys: Ukraine 2025. Офіційний сайд OECD. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html

16. Офіційний сайт Світового банку. https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine#

17. ВВП. Державна служба статистики. Офіційний сайт. https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=d8fbabbe6f45df04e5e139f3dcbc12da

18. Державний Веб портал для громадян. URL:https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2022

19. Макроекономічні показники. Національний банк України. URL:https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators

20. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. https://www.mof.gov.ua/uk/

21. Модерні фінанси: глобальні виклики і національна безпека. Монографія Т.2 / за заг. ред. д.е.н., проф. А.І. Крисоватого. Тернопіль: Економічна думка, 2025, 557с.

22. І. Загородня. Життя на мінімумі, що можуть дозволити собі пенсіонери в Україні. https://finance.ua/ua/goodtoknow/pensiia-v-ukraini-shcho-na-nei-sobi-mozhut-dozvolyty-ukrainski-pensionery

23. Від 300 до 1400 євро. Названі мінімальні зарплати в країнах ЄС. https://finance.liga.net/ekonomika/novosti/ot-300-1400-evro-nazvany-minimalnye-zarplaty-v-stranah-es

24. Average full time adjusted salary per employee. https://uk.finance.yahoo.com/news/european-salary-rankings-countries-offer-060112649.html

25. Середня заробітна плата в Україні. https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/

26. Офіційний сайт Світового банку. https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine

27. М. Самолюк. Трекер економіки під час війни. Центр економічної стратегії. https://ces.org.ua/about

28. Пушак Я.Я. Реальний сектор економіки України в умовах військового стану. Вплив війни на соціально-економічні системи: безпековий аспект: колективна монографія за заг. ред. д.е.н., проф. М. І. Копитко, д. ю. н., проф. З.Р. Кісіль [Електронний ресурс]. Львів: ЛьвДУВС, 2024, С.72-105

29. Частка валового нагромадження основного капіталу у ВВП, % URL:https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/8-1-2/

3.3. Трансформація функціонування фондового ринку в умовах війни та її вплив на інвестиційну безпеку акціонерних товариств

Анотація. *У статті досліджено трансформацію функціонування фондового ринку України в умовах війни та її вплив на інвестиційну безпеку акціонерних товариств. Визначено ключові внутрішні та зовнішні фактори дестабілізації ринку, зокрема зниження ліквідності, відтік капіталу, скорочення обсягів торгів, посилення регуляторних обмежень і зростання кіберзагроз. Проведено аналіз динаміки фондового ринку у 2021–2025 роках, що дозволило встановити різке падіння активності у 2022 році з подальшим частковим відновленням, яке супроводжується структурними дисбалансами та домінуванням державних боргових інструментів. Проаналізовано зміни у діяльності професійних учасників, емітентів та інвесторів, зокрема скорочення кількості фінансових посередників, зниження емісійної активності та трансформацію поведінки інвесторів у напрямі мінімізації ризиків.*

Обґрунтовано, що сучасний стан фондового ринку характеризується високою волатильністю, обмеженою диверсифікацією фінансових інструментів та зниженням ролі корпоративного сегмента, що негативно впливає на можливості підприємств щодо залучення інвестиційних ресурсів. Окрему увагу приділено аналізу динаміки прямих іноземних інвестицій, що засвідчує суттєве погіршення інвестиційного клімату та зниження рівня довіри до національної економіки. Досліджено вплив зазначених процесів на діяльність акціонерних товариств, оцінено рівень їх інвестиційної безпеки та виявлено ключові ризики, пов'язані зі зниженням доступу до зовнішнього фінансування, підвищенням вартості капіталу та зростанням фінансової нестабільності.

У роботі обґрунтовано необхідність адаптації механізмів управління інвестиційною безпекою підприємств до умов воєнної економіки та запропоновано напрями підвищення

стійкості фондового ринку, зокрема через удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвиток цифрової інфраструктури, активізацію залучення іноземного капіталу та посилення ролі фінансових посередників. Визначено, що подальший розвиток фондового ринку України потребує комплексного підходу, спрямованого на підвищення його прозорості, ліквідності та інтеграції у міжнародні фінансові системи, що є необхідною умовою забезпечення інвестиційної безпеки акціонерних товариств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: *фондовий ринок, війна, інвестиційна безпека, акціонерні товариства, емісійна діяльність, лістинг, професійні учасники.*

Abstract. *This article examines the transformation of the Ukrainian stock market's operations under wartime conditions and its impact on the investment security of joint-stock companies. It identifies key internal and external factors destabilizing the market, including reduced liquidity, capital outflows, declining trading volumes, tighter regulatory restrictions, and an increase in cyber threats. An analysis of stock market dynamics in 2021–2025 was conducted, revealing a sharp decline in activity in 2022 followed by a partial recovery, accompanied by structural imbalances and the dominance of government debt instruments. Changes in the activities of professional participants, issuers, and investors were analyzed, including a reduction in the number of financial intermediaries, a decline in issuance activity, and a shift in investor behavior toward risk minimization.*

It has been demonstrated that the current state of the stock market is characterized by high volatility, limited diversification of financial instruments, and a decline in the role of the corporate segment, which negatively affects companies' ability to attract investment resources. Particular attention is paid to the analysis of the dynamics of foreign direct investment, which indicates a significant deterioration in the investment climate and a decline in confidence in the national economy. The impact of these processes on the activities of joint-stock companies has been examined, their level of investment security has been assessed, and key risks associated with reduced access to external financing, increased cost of capital, and growing financial instability have been identified.

The paper substantiates the need to adapt mechanisms for managing corporate investment security to the conditions of a wartime economy and proposes directions for enhancing the resilience of the stock market, in particular through improving the regulatory framework, developing digital infrastructure, intensifying the attraction of foreign capital, and strengthening the role of financial intermediaries. It is determined that the further development of Ukraine's stock market requires a comprehensive approach aimed at increasing its transparency, liquidity, and integration into international financial systems, which is a necessary condition for ensuring the investment security of joint-stock companies in the long term.

Keywords: *stock market, war, investment security, joint-stock companies, issuance activities, listing, professional participants.*

Трансформація функціонування фондового ринку в умовах війни набуває системного характеру та виступає одним із ключових факторів впливу на інвестиційну безпеку акціонерних товариств. Воєнні дії зумовлюють глибокі структурні зрушення у фінансовій системі, що проявляються у зниженні ліквідності ринку цінних паперів, скороченні обсягів торгів, підвищенні волатильності фінансових інструментів та зміні поведінкових моделей інвесторів. У таких умовах фондовий ринок втрачає свою традиційну функцію ефективного перерозподілу капіталу та стає вразливим до зовнішніх і внутрішніх шоків, що безпосередньо впливає на здатність акціонерних товариств залучати інвестиційні ресурси. Додатково загострюються ризики

інформаційної асиметрії, спекулятивних операцій та зниження рівня довіри інвесторів, що формує нові виклики для забезпечення стабільності фінансових потоків і стратегічного розвитку підприємств.

У контексті забезпечення інвестиційної безпеки акціонерних товариств трансформаційні процеси фондового ринку в умовах війни потребують комплексного наукового осмислення та розробки адаптивних механізмів управління. Зростає значущість оцінки ризиків, пов'язаних із девальваційними процесами, обмеженням доступу до міжнародних фінансових ринків, зміною регуляторної політики та посиленням державного контролю. Водночас актуалізується необхідність впровадження нових фінансових інструментів, диверсифікації джерел капіталу та підвищення рівня корпоративного управління з метою мінімізації втрат інвестиційного потенціалу. Таким чином, дослідження трансформації фондового ринку в умовах війни дозволяє не лише виявити ключові тенденції його функціонування, але й обґрунтувати ефективні підходи до зміцнення інвестиційної безпеки акціонерних товариств у нестабільному економічному середовищі.

Сучасний фондовий ринок України вже протягом останніх років функціонує в умовах підвищеної нестабільності, зумовленої впливом війни, макроекономічних коливань, регуляторних обмежень та зростанням кіберзагроз. Воєнні дії спричинили істотне скорочення інвестиційної активності, зниження капіталізації ринку та обмеження доступу до фінансових ресурсів як для емітентів, так і для інвесторів. Економічні дисбаланси, включаючи інфляційні процеси, девальвацію національної валюти та падіння платоспроможності суб'єктів господарювання, додатково ускладнюють ефективне функціонування фондового сегмента. Водночас посилення кіберзагроз та атак на фінансову інфраструктуру підвищує ризики втрати даних, порушення торгів та зниження рівня довіри до ринкових інститутів. Сукупність зазначених факторів формує нову реальність функціонування фондового ринку, що потребує адаптації механізмів його регулювання та забезпечення інвестиційної безпеки.

Якщо визначати фондовий ринок як економічну категорію, то це складна багаторівнева система економічних відносин, що виникають у процесі випуску, обігу та перерозподілу фінансових ресурсів через інструменти цінних паперів між державою, суб'єктами господарювання та інвесторами з метою забезпечення ефективного руху капіталу. У цьому контексті фондовий ринок виступає інституційно організованим механізмом акумулювання, трансформації та алокації інвестиційних ресурсів, що забезпечує реалізацію інвестиційних процесів, формування ринкової вартості активів і підтримання фінансової стабільності економіки [1].

З іншої сторони фондовий ринок виступає складною багаторівневою платформою взаємодії, в межах якої формуються та розвиваються тісні економічні, фінансові й інформаційні зв'язки між акціонерними товариствами як емітентами цінних паперів, професійними учасниками ринку, що забезпечують організацію, обслуговування та супровід фінансових операцій, а також інвесторами, які здійснюють вкладення капіталу, що у сукупності

забезпечує безперервність процесів перерозподілу фінансових ресурсів, формування ринкової вартості активів, підвищення ефективності інвестиційної діяльності та зміцнення інвестиційної безпеки в умовах динамічних економічних змін [2].

Основні учасники фондового ринку України, які безпосередньо беруть участь у торгах, розміщують цінні папери, купують їх та продають, забезпечують процедури лістингу та котирування представлені в таблиці 3.3.1.

Таблиця 3.3.1

Характеристика основних учасників фондового ринку України

Учасники фондового ринку	Характеристика діяльності
Інвестиційні фірми	Фінансові посередники фондового ринку, діяльність яких пов'язана з брокерськими, дилерськими операціями, андеррайтингом, управлінням цінними паперами та інвестиційними портфелями
Організатори торгівлі (фондові біржі)	Забезпечують організаційні, технологічні та правові умови для укладення угод із цінними паперами, формування попиту та пропозиції, а також інформаційне забезпечення ринку
Клірингові установи	Визначають взаємні зобов'язання сторін за угодами, здійснюють підготовку до розрахунків та забезпечують гарантії виконання зобов'язань
Депозитарні установи	Здійснюють облік прав власності на цінні папери, їх зберігання, обслуговування обігу та проведення корпоративних операцій
Акціонерні товариства (емітенти)	Юридичні особи, що здійснюють випуск цінних паперів (акцій, облігацій) з метою залучення інвестиційних ресурсів для фінансування своєї діяльності
Інвестори (індивідуальні та інституційні)	Фізичні та юридичні особи, які вкладають кошти у цінні папери з метою отримання доходу або збереження капіталу
Інституційні інвестори (пенсійні фонди, страхові компанії, ІСІ)	Професійні учасники, що акумулюють значні фінансові ресурси та здійснюють довгострокове інвестування в інтересах своїх клієнтів
Компанії з управління активами (КУА)	Здійснюють професійне управління активами інституційних інвесторів та інвестиційних фондів
Рейтингові агентства	Оцінюють кредитоспроможність емітентів і фінансових інструментів, формуючи інформаційну базу для прийняття інвестиційних рішень
Аудиторські та консалтингові компанії	Забезпечують фінансову прозорість діяльності емітентів, проводять аудит та надають консультаційні послуги
Регулятори (державні органи)	Здійснюють нагляд, регулювання та контроль за діяльністю учасників ринку, забезпечують його стабільність та захист прав інвесторів
Центральний банк	Виконує функції монетарного регулювання, впливає на ліквідність фінансового ринку та може виступати учасником ринку державних цінних паперів

Джерело: [3, 4]

За останні роки трансформаційного розвитку фондовий ринок України пройшов низку етапів якісних змін, спрямованих на підвищення ефективності

його функціонування та адаптацію до сучасних викликів. Зокрема, спостерігалося поступове вдосконалення механізмів залучення нових емітентів, що сприяло розширенню інструментальної бази ринку та підвищенню його інвестиційної привабливості. Важливим напрямом трансформації стало оновлення нормативно-правового забезпечення, гармонізація регуляторних підходів із європейськими стандартами та посилення вимог до прозорості діяльності учасників. Одночасно активізувалася взаємодія з професійними учасниками ринку, що сприяло розвитку інфраструктури, підвищенню рівня довіри інвесторів та формуванню більш стійкої фінансової екосистеми.

До початку повномасштабної війни обіг на фондовому ринку України охоплював широкий спектр фінансових інструментів, серед яких домінуючу частку займали державні облігації внутрішньої державної позики, що виступали основним інструментом залучення ресурсів до державного бюджету та формували базу ліквідності ринку. Поряд із ними здійснювався обіг корпоративних облігацій, акцій публічних акціонерних товариств, інвестиційних сертифікатів інститутів спільного інвестування, а також похідних фінансових інструментів, хоча їх частка залишалася обмеженою (таблиця 2). Значну роль відігравали також муніципальні облігації, що використовувалися органами місцевого самоврядування для фінансування інфраструктурних проєктів. Водночас ринок характеризувався високою концентрацією операцій у сегменті боргових інструментів та відносно низькою активністю у сфері пайових цінних паперів, що свідчило про структурні дисбаланси та обмежений розвиток фондового сегмента як джерела довгострокового інвестування.

Таблиця 3.3.2

Цінні папери, що здійснюють обіг на українському фондовому ринку

Вид цінного паперу	Характеристика цінних паперів
1	2
Акції	Пайові цінні папери, що засвідчують право власності на частку в статутному капіталі акціонерного товариства, дають право на участь в управлінні та отримання дивідендів
Акції іноземних емітентів	Цінні папери іноземних компаній, що допускаються до обігу на українському ринку та забезпечують диверсифікацію інвестицій
Акції корпоративних інвестиційних фондів (КІФ)	Цінні папери, що підтверджують участь у корпоративних інвестиційних фондах та право на частку в їх активах
Інвестиційні сертифікати	Цінні папери пайових інвестиційних фондів, що засвідчують право інвестора на частку в портфелі активів фонду
Корпоративні облігації	Боргові цінні папери підприємств, що передбачають зобов’язання емітента повернути номінальну вартість і виплатити дохід
Облігації внутрішніх державних позик України (ОВДП)	Державні боргові цінні папери, що є основним інструментом фінансування бюджету та формують найбільшу частку обігу на ринку
Облігації зовнішніх державних позик України	Боргові інструменти, розміщені на міжнародних ринках, що забезпечують залучення зовнішнього фінансування

Продовження табл. 3.3.2

1	2
Облігації іноземних держав	Державні боргові інструменти інших країн, що перебувають в обігу на українському ринку
Облігації іноземних емітентів	Боргові цінні папери іноземних компаній, доступні для торгівлі в Україні
Облігації внутрішніх місцевих позик	Цінні папери органів місцевого самоврядування, що використовуються для фінансування регіональних потреб
Державні деривативи	Специфічні державні інструменти, дохід за якими залежить від макроекономічних показників (наприклад, ВВП)
Свопи	Похідні фінансові інструменти, що передбачають обмін фінансовими потоками між сторонами для управління ризиками

Джерело: [4]

Проте із початком повномасштабного вторгнення з лютого 2022 року фондовий ринок зазнав значного впливу комплексу негативних факторів, які доцільно структурувати на внутрішні та зовнішні (рисунок 3.3.1).

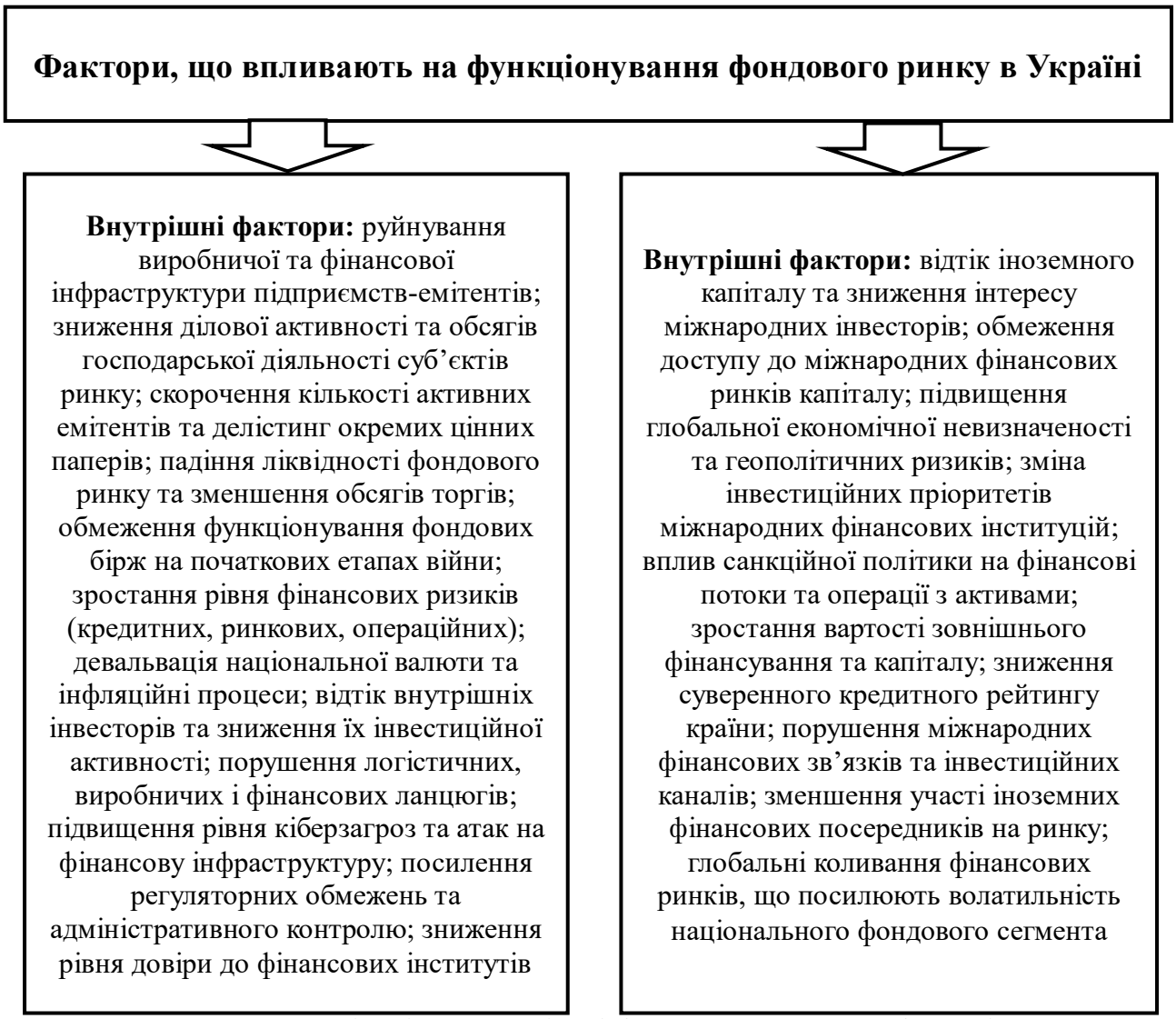


Рис. 3.3.1. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на функціонування фондового ринку в Україні (згруповано за даними [1-6])

Фондовий ринок займає важливе місце у фінансово-економічній системі держави, оскільки виступає ключовим механізмом мобілізації, акумулювання та ефективного перерозподілу фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання, забезпечуючи трансформацію заощаджень у інвестиції та підтримуючи безперервність відтворювальних процесів в економіці. Саме через інструменти фондового ринку здійснюється формування ринкової вартості капіталу, визначаються орієнтири для інвестиційної активності, підвищується прозорість діяльності підприємств та створюються передумови для розвитку корпоративного сектору. Крім того, фондовий ринок сприяє інтеграції національної економіки у глобальні фінансові системи, забезпечує диверсифікацію джерел фінансування та формує умови для реалізації довгострокових інвестиційних стратегій, що є критично важливим для забезпечення економічного зростання та інвестиційної безпеки держави і акціонерних товариств.

Фактори, що негативно впливають на його сьогоднішній розвиток, значною мірою гальмують процеси залучення інвестиційного капіталу, знижують рівень довіри з боку внутрішніх і зовнішніх інвесторів та обмежують можливості ефективного функціонування фінансового посередництва. До таких факторів належать воєнні дії, макроекономічна нестабільність, високий рівень інфляції, девальваційні процеси, зниження платоспроможності суб'єктів господарювання, обмеження регуляторного характеру, а також зростання кіберризиків та інформаційної асиметрії. Сукупний вплив зазначених чинників призводить до скорочення ліквідності ринку, зменшення кількості активних емітентів, падіння обсягів біржових операцій та уповільнення процесів капіталізації, що в кінцевому підсумку негативно відображається на рівні інвестиційної безпеки акціонерних товариств та стримує відновлення економічної динаміки в умовах воєнного часу.

З урахуванням ідентифікованих внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на функціонування фондового ринку в умовах воєнної нестабільності, доцільним є перехід до поглибленого аналізу засад його ефективного функціонування, зокрема через призму принципів, що забезпечують стійкість, адаптивність та безперервність ринкових процесів. Саме принципи функціонування фондового ринку виступають базисом формування інституційної спроможності ринку протидіяти кризовим явищам, мінімізувати ризики та забезпечувати належний рівень інвестиційної безпеки акціонерних товариств. У цьому контексті особливої актуальності набуває визначення ключових принципів функціонування фондового ринку в умовах нестабільності, серед яких доцільно виокремити:

– принцип прозорості та інформаційної відкритості, що передбачає повноту, своєчасність і достовірність розкриття інформації учасниками ринку принцип ліквідності, який забезпечує можливість швидкого здійснення операцій без суттєвих втрат вартості активів;

– принцип надійності та стабільності інфраструктури ринку, включаючи біржову, клірингову та депозитарну системи;

– принцип захисту прав інвесторів, спрямований на гарантування їхніх економічних інтересів та зниження рівня ризиків;

– принцип регуляторної збалансованості, що передбачає ефективне поєднання державного контролю та ринкових механізмів саморегулювання;

– принцип адаптивності до зовнішніх та внутрішніх шоків, який забезпечує гнучкість функціонування ринку в умовах кризових змін;

– принцип цифрової безпеки та кіберстійкості, що набуває особливого значення в умовах зростання кіберзагроз.

Тенденції розвитку фондового ринку України з 2022 року характеризуються глибокою трансформацією його функціональних, інституційних та поведінкових параметрів під впливом воєнних дій, макроекономічної нестабільності, інфляційних процесів і суттєвого зниження довіри інвесторів. В умовах повномасштабної війни відбулося скорочення ліквідності ринку, зменшення обсягів біржових операцій, переорієнтація інвесторів на низькоризикові інструменти, насамперед державні облігації, а також зниження активності корпоративного сектору як емітента. Додатковим дестабілізуючим чинником стала висока волатильність фінансових інструментів, обмеження доступу до капіталу та порушення традиційних каналів інвестування. У таких умовах фондовий ринок частково втратив свою класичну роль механізму ефективного перерозподілу фінансових ресурсів, що актуалізувало необхідність його адаптації до нових реалій функціонування.

Реакцією на зазначені виклики стало посилення регуляторного впливу з боку НКЦПФР, яка ініціювала комплекс нормативних, організаційних та економічних змін, спрямованих на стабілізацію ринку, забезпечення його безперервності та захист інтересів інвесторів. Зокрема, було запроваджено тимчасові обмеження на здійснення біржових операцій на початковому етапі війни, переглянуто вимоги до режимів торгівлі та допуску фінансових інструментів, посилено контроль за діяльністю професійних учасників та розкриттям інформації. Також удосконалено механізми клірингу та розрахунків, запроваджено додаткові процедури управління ризиками, зокрема щодо волатильності та ліквідності інструментів, а також розширено можливості використання електронних платформ для забезпечення безперервності торгів. Окрему увагу приділено адаптації вимог до функціонування інфраструктури ринку в умовах воєнного стану, що дозволило зберегти базові механізми обігу цінних паперів і створити передумови для поступового відновлення фондового сегмента економіки [4].

Ключовими змінами щодо організації торгів були:

– запровадження тимчасових обмежень та поетапне відновлення біржових торгів;

– зміна режимів роботи фондових бірж та часу проведення торгів;

– посилення вимог до лістингу та допуску фінансових інструментів;

– обмеження окремих видів операцій для зниження спекулятивних ризиків;

– впровадження додаткових механізмів контролю за волатильністю цін;

– удосконалення процедур клірингу та розрахунків;
– розширення дистанційних та електронних форматів торгів;
– посилення вимог до розкриття інформації учасниками ринку;
– підвищення ролі державних цінних паперів як базового інструменту торгів;
– адаптація регуляторних процедур до умов воєнного стану.

Окремі рішення регулятора, спрямовані на стабілізацію функціонування фондового ринку в умовах воєнного стану, можна узагальнити таким чином:

– запровадження спеціального режиму функціонування ринку капіталу із поетапним відновленням біржових торгів після їх тимчасового призупинення;
– встановлення обмежень щодо здійснення окремих операцій із цінними паперами з метою мінімізації спекулятивних ризиків та недопущення різких цінових коливань;
– перегляд підходів до розкриття інформації емітентами з урахуванням обмежень воєнного часу та водночас забезпечення базового рівня прозорості;
– посилення вимог до діяльності професійних учасників ринку, зокрема щодо управління ризиками та забезпечення безперервності операційної діяльності;
– адаптація процедур клірингу, розрахунків і депозитарного обліку до умов обмеженого доступу до інфраструктури та підвищених кіберзагроз;
– розширення можливостей дистанційної взаємодії учасників ринку та використання електронних сервісів для підтримання функціонування торгів.

Зміни діяльності фондових бірж протягом 2021-2025 років зазнали значних трансформаційних змін, а також припинення торгів на Українській біржі та Українській міжбанківській валютній біржі (рисунок 3.3.2).

Функціонування окремих інституцій організованого ринку капіталу в Україні у період воєнного стану зазнало суттєвих змін, що проявилося, зокрема, у припиненні або обмеженні діяльності окремих біржових майданчиків. Так, припинення торгів на АТ «Українська біржа» було обумовлено рішенням регулятора про анулювання ліцензії на здійснення діяльності на ринках капіталу, що стало наслідком встановлених порушень законодавства, зокрема наявності у структурі власності біржі осіб, до яких застосовано санкційні обмеження відповідно до державної політики у сфері національної безпеки . У зв’язку з цим біржа фактично була змушена призупинити операційну діяльність, що безпосередньо вплинуло на організацію торгів та структуру біржового сегмента ринку.

Водночас діяльність ПрАТ «Українська міжбанківська валютна біржа» була обмежена ще на початковому етапі повномасштабної війни, коли регулятор ухвалив рішення про тимчасове зупинення її ліцензії до завершення воєнного стану. Підставою для такого рішення стала наявність інформації щодо здійснення пов’язаними особами діяльності без належного ліцензування, що могло створювати ризики для функціонування організованих товарних і фінансових ринків. Таким чином, припинення діяльності зазначених біржових інституцій було зумовлено не лише воєнними умовами, але й посиленням

регуляторного контролю, спрямованого на мінімізацію ризиків, дотримання санкційної політики та забезпечення прозорості функціонування ринків капіталу України.

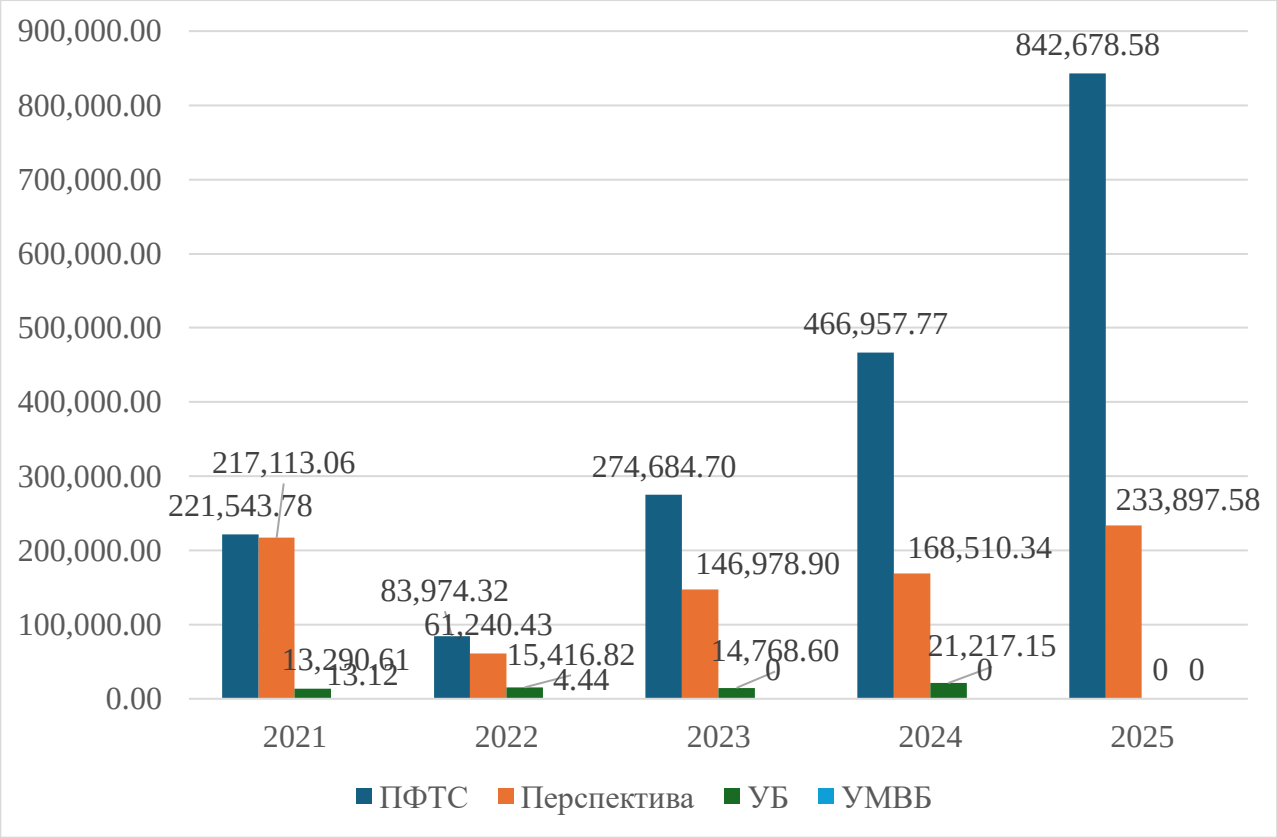


Рис. 3.3.2. Обсяги торгів на фондових біржах протягом 2021-2025 років, млн грн, шт. [4]

Наведені на рисунку 3.3.2 дані підтверджують суттєву трансформацію структури та обсягів торгів на організованих ринках капіталу України протягом 2021–2025 років під впливом воєнних та макроекономічних чинників. Зокрема, у 2022 році спостерігається різке скорочення обсягів торгів на всіх біржових майданчиках, що є прямим наслідком початку повномасштабного вторгнення, тимчасового призупинення діяльності ринку та загального падіння інвестиційної активності. У подальшому періоді (2023–2025 рр.) простежується поступове відновлення обсягів торгів, однак це відновлення має асиметричний характер і супроводжується зміною ролей окремих торговельних платформ.

Особливо показовим є стрімке зростання обсягів торгів на ПФТС, яка у 2024–2025 роках стала домінуючим оператором організованого ринку, акумулюючи основну частину біржових операцій. Водночас біржа «Перспектива» демонструє більш помірну динаміку відновлення, що свідчить про перерозподіл ліквідності між торговельними майданчиками. Окремої уваги заслуговує практичне припинення активності Української біржі та Української міжбанківської валютної біржі, обсяги торгів на яких після 2022 року або є мінімальними, або взагалі відсутні, що корелює з регуляторними обмеженнями та анулюванням/зупиненням ліцензій.

Таким чином, аналіз динаміки торгів свідчить про концентрацію біржової активності на обмеженій кількості торговельних платформ, підвищення ролі державних інструментів у структурі операцій та загальне зниження диверсифікованості ринку. Вказані тенденції формують нову модель функціонування фондового ринку України, яка характеризується зростанням залежності від державного сегмента, зниженням конкуренції між біржами та підвищенням чутливості до регуляторних рішень, що, у свою чергу, має безпосередній вплив на рівень інвестиційної безпеки акціонерних товариств.

Якщо розглядати у розрізі організованого та неорганізованого ринків торгівлі фінансовими інструментами (таблиця 3.3.3), фондовий ринок залишається на рівні процесу розвитку, а війна та економічна криза значно затримали подальший розвиток та цифровизацію ринку.

Таблиця 3.3.3

Стан та характеристика організованого та неорганізованого ринків

Рік	Загальний обсяг торгів, млрд грн	Організований ринок	Позаорганізований ринок	Характеристика
2021	~2000+	високий	значний	Відносно стабільний розвиток
2022	~1000–1200	різке падіння	зниження	Шок через війну, зупинка торгів
2023	~1500–1800	часткове відновлення	~925 млрд грн	Адаптація ринку
2024	~1800–2000	зростання	~960 млрд грн	Відновлення активності
2025	2166,65	1076,6	1090,1	Стабілізація та зростання

Джерело: [4]

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить про суттєву трансформацію обсягів торгів на фондовому ринку України протягом 2021–2025 років під впливом воєнних та макроекономічних факторів. У 2021 році ринок характеризувався відносною стабільністю та значними обсягами операцій, що перевищували 2 трлн грн, однак уже у 2022 році відбулося різке скорочення торговельної активності внаслідок початку повномасштабного вторгнення, тимчасового призупинення торгів та загального падіння інвестиційної активності. У 2023 році спостерігається часткове відновлення ринку, що свідчить про його адаптацію до нових умов функціонування, зокрема через переорієнтацію інвесторів на більш надійні інструменти та поступове відновлення біржової інфраструктури. У 2024–2025 роках ринок демонструє подальше зростання обсягів торгів, що досягає понад 2 трлн грн у 2025 році, що є ознакою стабілізації та відновлення фінансової активності.

Водночас структурний аналіз свідчить про збереження суттєвих дисбалансів у функціонуванні фондового ринку. Зокрема, домінування організованого сегмента у 2025 році (понад 1 трлн грн) супроводжується значною часткою позаорганізованого ринку, що вказує на фрагментарність

ринкової інфраструктури та недостатній рівень централізації торгів. Крім того, зростання обсягів торгів не супроводжується пропорційним розвитком корпоративного сегмента, оскільки основна частина операцій припадає на державні боргові інструменти. Це свідчить про обмежену здатність фондового ринку виконувати функцію ефективного механізму залучення інвестицій для підприємств, що, у свою чергу, негативно впливає на рівень їх інвестиційної безпеки та стримує розвиток ринку капіталу в довгостроковій перспективі.

Зазнали також зміни у торгівлі облігаціями та акціями на українській фондовій біржі протягом 2021-2025 років (рисунок 3.3.3).

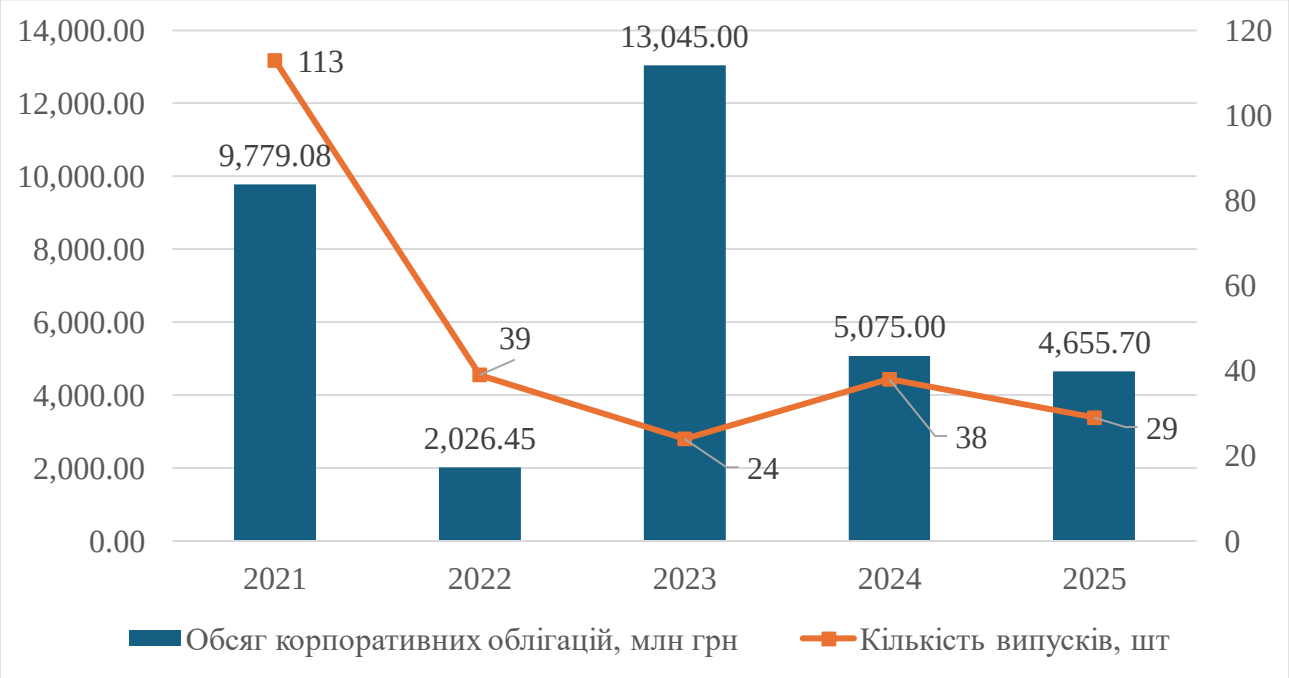


Рис. 3.3.3. Динаміка обсягів торгів корпоративними облігаціями протягом 2021-2025 років, млн грн., шт. [4]

Рисунок відображає динаміку обсягу зареєстрованих випусків корпоративних облігацій та кількості таких випусків в Україні протягом 2021–2025 років і дозволяє виявити виразну залежність між макроекономічною нестабільністю, воєнними ризиками та активністю емітентів на борговому сегменті фондового ринку. У 2021 році ринок корпоративних облігацій характеризувався відносно високими показниками розвитку: обсяг випусків становив 9 779,08 млн грн при 113 зареєстрованих випусках, що свідчило про достатньо активне використання боргових інструментів як джерела залучення фінансових ресурсів. Уже у 2022 році спостерігається різке скорочення як обсягу випусків до 2 026,45 млн грн, так і їх кількості до 39 одиниць, що стало прямим наслідком повномасштабної війни, погіршення фінансового стану підприємств, зростання невизначеності щодо обслуговування боргових зобов’язань та загального зниження інтересу інвесторів до корпоративних інструментів. Така динаміка вказує на суттєве звуження можливостей корпоративного сектору використовувати фондовий ринок як інструмент середньо- та довгострокового фінансування.Водночас у 2023 році фіксується

різке зростання загального обсягу зареєстрованих випусків корпоративних облігацій до 13 045,00 млн грн, хоча кількість випусків при цьому скоротилася до 24. Це свідчить про зміну структури емісійної активності: на ринку переважали не численні дрібні випуски, а окремі великі емісії, ініційовані, ймовірно, фінансово стійкішими суб'єктами господарювання, які зберегли спроможність залучати ресурси навіть в умовах воєнної економіки. Така ситуація може означати посилення концентрації на ринку корпоративних облігацій, коли доступ до боргового фінансування мають переважно великі або стратегічно важливі компанії, тоді як для більшості емітентів цей сегмент залишається малодоступним. Отже, формальне зростання обсягу емісії не слід трактувати як ознаку повноцінного відновлення ринку, оскільки воно не супроводжується розширенням кола учасників.

У 2024 році спостерігається певне коригування ринку: обсяг випусків знижується до 5 075,00 млн грн, натомість кількість випусків зростає до 38. Така тенденція може свідчити про часткову нормалізацію емісійної діяльності та поступове повернення на ринок більшої кількості емітентів, хоча у значно скромніших обсягах порівняно з довоєнним періодом. Фактично це означає, що ринок почав набувати більш диверсифікованого характеру, однак не досяг ані масштабів, ані глибини, властивих 2021 року. У 2025 році динаміка знову набуває помірно низхідного характеру: обсяг випусків скорочується до 4 655,70 млн грн, а кількість випусків зменшується до 29. Це вказує на збереження суттєвих бар'єрів для розвитку корпоративного боргового сегмента, серед яких ключовими залишаються високі воєнні ризики, обмежена платоспроможність емітентів, обережність інвесторів, висока вартість капіталу та конкуренція з боку більш надійних державних боргових інструментів.

З позиції економічного змісту наведена динаміка демонструє, що ринок корпоративних облігацій України у 2022–2025 роках функціонує в умовах структурної нестійкості. Його розвиток є нерівномірним, чутливим до зовнішніх шоків і значною мірою залежить від загального стану фінансової системи, політики регулятора та рівня довіри до корпоративного сектору. Зменшення кількості випусків у порівнянні з 2021 роком свідчить про звуження кола підприємств, здатних відповідати вимогам ринку капіталу, а також про зниження ролі корпоративних облігацій як масового інструменту фінансування бізнесу. У свою чергу, коливання обсягів емісії підтверджують, що ринок перебуває під впливом ситуативних факторів, а не стійких довгострокових тенденцій зростання.

У контексті інвестиційної безпеки акціонерних товариств наведені показники мають особливе значення, оскільки корпоративні облігації виступають важливим механізмом залучення зовнішнього капіталу без розмивання структури власності. Скорочення масштабів та нестабільність цього сегмента обмежують можливості акціонерних товариств фінансувати розвиток, модернізацію, антикризові заходи та підтримання операційної стійкості. Крім того, звуження ринку корпоративних облігацій посилює залежність підприємств від банківського кредитування або внутрішніх джерел фінансування, що в

умовах високих ризиків та вартості ресурсів негативно впливає на їх фінансову гнучкість. Таким чином, рисунок наочно підтверджує, що трансформація ринку корпоративних облігацій у воєнний період має суперечливий характер: попри окремі ознаки адаптації, цей сегмент ще не відновив свою повноцінну функцію як інструмент забезпечення інвестиційної безпеки та стабільного розвитку акціонерних товариств.

Динаміка торгів акціями на фондовому ринку також має не однозначні показники (рисунок 3.3.4).

Аналіз наведених на рисунку 3.3.4 даних свідчить про нестабільну та дискретну динаміку розвитку ринку акцій в Україні протягом 2021–2025 років, що зумовлена впливом воєнних та макроекономічних факторів. У 2022–2023 роках спостерігається суттєве скорочення як обсягів випуску акцій, так і кількості емісій, що відображає різке зниження інвестиційної активності, погіршення фінансового стану емітентів та високий рівень невизначеності. Водночас у 2024 році зафіксовано різке зростання обсягу емісії акцій до 364 557,84 млн грн при одночасному збільшенні кількості випусків до 60, що свідчить про реалізацію окремих масштабних емісійних проєктів та часткове відновлення ринку. Проте вже у 2025 році відбувається суттєве зниження обсягів емісії до 39 389,93 млн грн при скороченні кількості випусків до 41, що підтверджує відсутність стійкої позитивної тенденції та збереження високої залежності ринку від окремих великих угод.

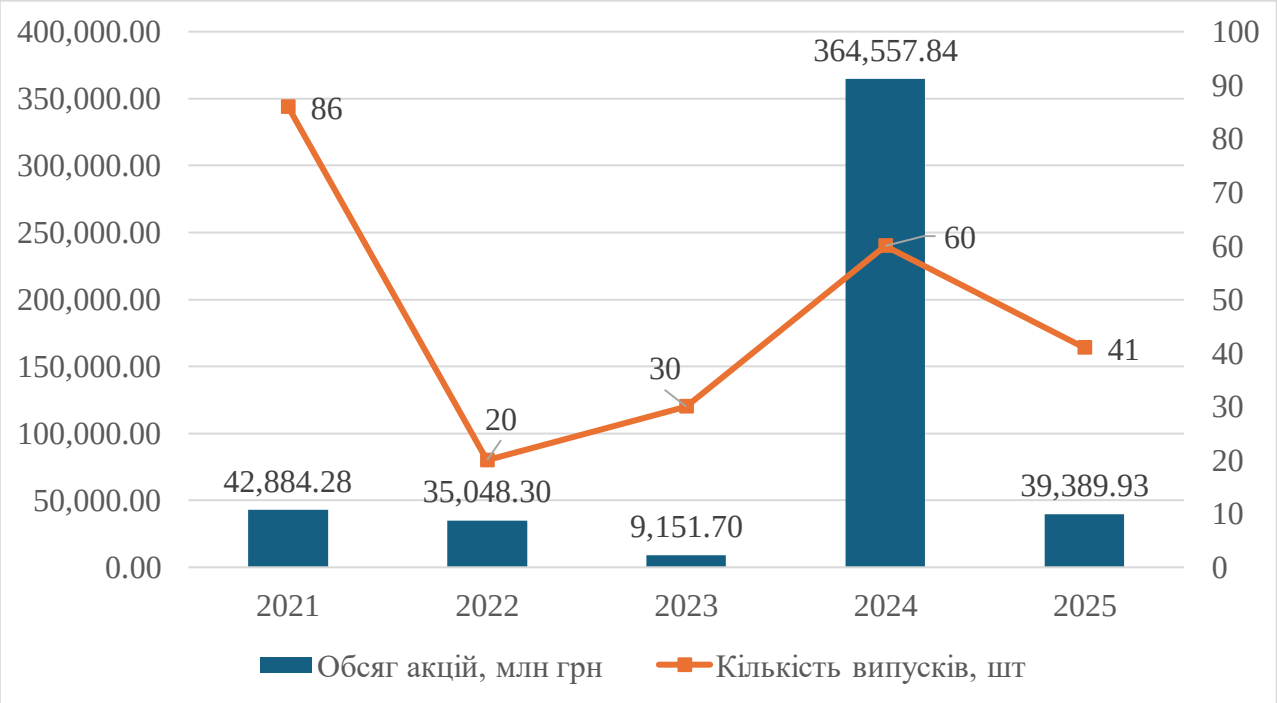


Рис. 3.3.4. Динаміка обсягів торгів акціями підприємств протягом 2021-2025 років, млн грн., шт. [4]

Таким чином, ринок акцій України у досліджуваний період характеризується високою волатильністю, нерівномірністю розвитку та концентрацією емісійної активності, що обмежує його роль як стабільного

джерела залучення капіталу. З позиції інвестиційної безпеки акціонерних товариств це свідчить про зниження можливостей використання пайових інструментів для фінансування розвитку, підвищення ризиків втрати капіталізації та посилення залежності від альтернативних джерел фінансування. Відтак, подальший розвиток ринку акцій потребує системного удосконалення регуляторного середовища, підвищення рівня довіри інвесторів та стимулювання участі широкого кола емітентів з метою забезпечення стабільності та інвестиційної привабливості фондового ринку України.

У розрізі 2025 року динаміка торгів акціями (таблиця 3.3.4) була неоднорідною протягом року, найбільш активним на торги був саме грудень 2025 року, а загальна кількість випусків склав 41.

Таблиця 3.3.4

Обсяг та кількість випусків акцій, зареєстрованих Комісією протягом січня - грудня 2025 року, млн грн, шт.

Період	Обсяг випуску акцій, млн грн	Кількість випусків, шт.
Січень	1,70	1
Лютий	561,11	1
Березень	965,20	8
Квітень	107,23	3
Травень	1 944,99	2
Червень	1 267,26	2
Липень	1 036,51	6
Серпень	91,00	2
Вересень	86,42	3
Жовтень	9,16	2
Листопад	2 935,09	4
Грудень	30 384,26	7
Усього	39 389,93	41

Джерело: [4]

Суттєвий вплив на структуру зареєстрованих випусків акцій у 2025 році мав окремий масштабний випуск, здійснений ПрАТ «Українська фінансова житлова компанія» у грудні на суму 30,0 млрд грн. Така концентрація значного обсягу емісії в межах одного емітента свідчить про нерівномірність розвитку ринку акцій та його залежність від поодиноких великих операцій. Це також підтверджує тенденцію до обмеженої кількості активних емітентів, які здатні реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти в умовах воєнної економіки. Водночас подібна структура ринку знижує його диверсифікованість та підвищує чутливість до змін у діяльності окремих ключових учасників.

Отже, фондовий ринок України як складна економічна система має вплив на інвестиційну безпеку акціонерних товариств. Інвестиційна безпека являє собою комплексну економічну категорію, що відображає стан захищеності інвестиційних процесів від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність ефективно формувати, залучати та використовувати інвестиційні ресурси, а також забезпечувати стабільність і розвиток економічної системи в умовах невизначеності та ризику.

Інвестиційна безпека є багатоаспектною економічною категорією, що характеризує рівень стійкості та захищеності інвестиційної сфери від дії внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників, а також відображає спроможність економічної системи забезпечувати ефективне формування, акумулювання та використання інвестиційних ресурсів із мінімізацією ризиків та забезпеченням довгострокового розвитку. Вона охоплює не лише фінансові параметри, а й інституційні, правові та інформаційні аспекти, що визначають умови реалізації інвестиційної діяльності.

Інвестиційна безпека підприємства доцільно розглядати як інтегральну характеристику його діяльності, яка відображає здатність забезпечувати належний рівень захисту інвестиційного потенціалу, ефективно управляти інвестиційними потоками та ризиками, підтримувати фінансову стійкість і конкурентоспроможність, а також створювати передумови для стабільного відтворення та нарощення капіталу в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Також, інвестиційна безпека підприємства – це такий стан його фінансово-економічної діяльності, за якого забезпечується достатній рівень захищеності інвестиційного потенціалу, ефективне управління інвестиційними ризиками, збереження та приріст капіталу, а також здатність підприємства стабільно залучати й використовувати інвестиційні ресурси для досягнення стратегічних цілей розвитку. При цьому інвестиційній безпеці підприємства притаманні наступні ознаки (таблиця 3.3.5).

Таблиця 3.3.5

Ознаки інвестиційної безпеки підприємств

Ознака інвестиційної безпеки	Характеристика
Стійкість інвестиційної діяльності	Здатність підприємства підтримувати безперервність інвестиційних процесів навіть в умовах кризових явищ
Захищеність від ризиків	Наявність механізмів ідентифікації, оцінки та мінімізації інвестиційних ризиків (фінансових, ринкових, політичних)
Ефективність використання інвестицій	Досягнення оптимального співвідношення між витратами та результатами інвестування, зростання вартості бізнесу
Диверсифікація джерел інвестицій	Використання різних джерел фінансування (власні, залучені, позикові кошти) для зниження залежності від одного каналу
Ліквідність інвестиційних активів	Можливість швидкого перетворення інвестицій у грошові кошти без значних втрат вартості
Інвестиційна привабливість	Рівень довіри інвесторів до підприємства, що визначає його здатність залучати додатковий капітал
Прозорість та інформаційна відкритість	Повнота і достовірність розкриття інформації про інвестиційну діяльність підприємства
Інституційна захищеність	Наявність правового та організаційного забезпечення інвестиційної діяльності
Адаптивність до змін	Здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати інвестиційну політику
Фінансова стабільність	Підтримання платоспроможності та фінансової рівноваги в процесі реалізації інвестиційних проєктів

Джерело: власна розробка автора на основі [4, 6, 9]

Рівень впливу фондового ринку на інвестиційну безпеку підприємств є динамічним і безпосередньо залежить від стадії його розвитку, загального стану функціонування та фаз економічного циклу, зокрема періодів підйому або спаду. У періоди стабільного розвитку та зростання фондового ринку підвищується його здатність ефективно виконувати функцію залучення інвестиційних ресурсів, забезпечувати ліквідність фінансових інструментів, формувати ринкову оцінку вартості підприємств і зміцнювати довіру інвесторів, що в сукупності позитивно впливає на рівень інвестиційної безпеки акціонерних товариств. Натомість у періоди кризових явищ, економічного спаду чи воєнної нестабільності спостерігається зниження обсягів торгів, скорочення інвестиційної активності, підвищення ризиків та волатильності ринку, що обмежує можливості підприємств залучати капітал через механізми фондового ринку. Така залежність свідчить про те, що фондовий ринок виступає не лише інструментом інвестування, але й індикатором рівня інвестиційної безпеки, відображаючи загальні тенденції розвитку економіки та ступінь її стійкості до внутрішніх і зовнішніх викликів. Основна тенденція розвитку фондового ринку України протягом 2021-2025 років подана в таблиці 3.3.6.

Таблиця 3.3.6

Тенденції розвитку фондового ринку України протягом 2021-2025 років

Період	Основні тенденції
2021	Відносна стабільність функціонування фондового ринку, поступове зростання обсягів торгів, збереження активності як у державному, так і в корпоративному сегментах, формування передумов для подальшого розвитку інвестиційного середовища
2022	Різке скорочення обсягів торгів унаслідок початку повномасштабної війни, тимчасове припинення біржових операцій, відтік інвесторів, зниження ліквідності та дестабілізація фінансового ринку
2023	Часткове відновлення функціонування ринку, адаптація до воєнних умов, поступове зростання обсягів торгів, переорієнтація інвесторів на менш ризикові інструменти, державні облігації
2024	Активізація торговельної діяльності, зростання обсягів операцій, удосконалення регуляторного середовища, розвиток цифрових інструментів та підвищення стійкості ринкової інфраструктури
2025	Стабілізація фондового ринку, досягнення значних обсягів торгів, домінування державних боргових інструментів у структурі операцій, збереження обмеженого розвитку корпоративного сегмента та високої залежності від державного фінансування

Джерело: [4; 6; 9]

Аналіз наведених у таблиці тенденцій свідчить про поетапну трансформацію фондового ринку України у 2021–2025 роках під впливом зовнішніх шоків та внутрішніх структурних змін. У 2021 році ринок перебував у відносно стабільному стані, виконуючи класичні функції акумулювання та перерозподілу капіталу, однак уже у 2022 році відбулося різке порушення його функціонування через повномасштабну війну, що спричинило падіння ліквідності, скорочення інвестиційної активності та втрату довіри інвесторів. У 2023 році розпочався процес адаптації ринку до нових умов, що проявилося у

поступовому відновленні торгів та зміні структури інвестицій на користь більш надійних інструментів, насамперед державних облігацій. Подальший період 2024–2025 років характеризується стабілізацією та частковим відновленням обсягів торгів, однак ці процеси супроводжуються збереженням структурних дисбалансів. Водночас важливо підкреслити, що сучасна модель функціонування фондового ринку України формується під впливом домінування державного сегмента, що обмежує розвиток корпоративного ринку капіталу та звужує можливості підприємств щодо залучення інвестиційних ресурсів.

Незважаючи на позитивні тенденції відновлення, ринок залишається вразливим до макроекономічних і воєнних ризиків, що проявляється у високій залежності від регуляторної політики та державного фінансування. Така ситуація свідчить про недостатню глибину ринку та обмежену диверсифікацію фінансових інструментів, що негативно впливає на його здатність забезпечувати ефективний інвестиційний процес. У контексті інвестиційної безпеки акціонерних товариств це означає зниження ролі фондового ринку як джерела довгострокового фінансування, що потребує подальшого вдосконалення інституційного середовища та стимулювання розвитку корпоративного сегмента.

Взаємозв’язок фондового ринку та інвестиційної безпеки акціонерних товариств проявляється через:

– забезпечення доступу до зовнішніх джерел фінансування шляхом емісії акцій та облігацій;

– формування ринкової вартості підприємств та їх капіталізації;

– рівень ліквідності фінансових інструментів, що впливає на можливість швидкого залучення та перерозподілу капіталу;

– ступінь довіри інвесторів до ринку та окремих емітентів;

– ефективність функціонування інфраструктури ринку (біржі, депозитарії, кліринг);

– рівень прозорості та розкриття інформації акціонерними товариствами;

– можливість диверсифікації джерел інвестування та зниження фінансових ризиків;

– вплив регуляторної політики на стабільність ринку та захист прав інвесторів;

– здатність ринку акумулювати довгострокові інвестиційні ресурси;

– рівень розвитку корпоративного сегмента фондового ринку;

– чутливість до макроекономічних і воєнних факторів;

– використання фінансових інструментів для хеджування ризиків.

Фондовий ринок як система яка забезпечує взаємозалежні звязки між підприємствами, державними органами, регуляторами, фінансовими посередниками (професійними учасниками фондового ринку), інвесторами є забезпечує основний вплив на рівень інвестиційної безпеки підприємств в сучасних умовах.

Значні кроки для забезпечення високого рівня власної економічної безпеки та забезпечення інвестиційної безпеки підприємств були здійснені Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, яка забезпечувала активну роботу щодо внесення, розробки та удосконалення законодавчо правової бали протягом 2024 року. Зокрема, прийняття Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення державного регулювання та нагляду на ринках капіталу та організованих товарних ринках» № 3585-IX спрямоване на підвищення ефективності нагляду, запобігання зловживанням на ринку та зміцнення довіри інвесторів.

Важливим інструментом розвитку інвестиційного середовища стало також прийняття Закону України «Про аграрні ноти» № 3586-IX, який передбачає впровадження нового фінансового інструменту для залучення ресурсів у сільське господарство та розширення можливостей інвестування через ринки капіталу . Крім того, Закон України «Про рейтингування» № 3981-IX спрямований на вдосконалення діяльності рейтингових агентств, підвищення прозорості оцінки кредитних ризиків та формування більш надійної інформаційної бази для інвесторів. Сукупна реалізація зазначених законодавчих змін створює передумови для підвищення стійкості фінансової системи, розвитку інвестиційної інфраструктури та зміцнення інвестиційної безпеки підприємств у довгостроковій перспективі.

Окрім можливості ефективно розміщувати цінні папери власної емісії, яка є важливим показником інвестиційної безпеки та інвестиційної привабливості, політики, ринкової вартості підприємства на фондовому ринку важливим є підтримка та співпраця з фінансовими посередниками (професійними учасниками фондового ринку), які забезпечують підприємства:

– доступом до організованих ринків капіталу та механізмів залучення інвестиційних ресурсів;

– професійним супроводом емісії цінних паперів (андеррайтинг, підготовка проспекту емісії);

– брокерськими та дилерськими послугами щодо купівлі-продажу фінансових інструментів;

– формуванням та управлінням інвестиційним портфелем підприємства;

– оцінкою інвестиційних ризиків та розробкою заходів їх мінімізації;

– підвищенням ліквідності цінних паперів через організацію та підтримку їх обігу;

– інформаційно-аналітичною підтримкою щодо ринкової кон’юнктури та інвестиційних можливостей;

– забезпеченням прозорості та дотримання вимог розкриття інформації;

– організацією взаємодії з інвесторами та формуванням позитивного інвестиційного іміджу;

– доступом до міжнародних фінансових ринків та іноземних інвесторів;

– супроводом корпоративного управління та підвищенням його ефективності;

– забезпеченням відповідності діяльності підприємства регуляторним вимогам.

Така підтримка робить українські підприємства більш захищеними від рейдерства, знецінення фінансових активів, шахрайських схем з відмивання чи приховування коштів, здійснення інших незаконних операцій. Проте із 2022 року їхня діяльність значно скоротилася внаслідок воєнних дій, порушення фінансової інфраструктури, зниження інвестиційної активності та посилення загального рівня ризиків на ринку капіталу. Це призвело до зменшення обсягів посередницьких операцій, скорочення кількості активних професійних учасників та зниження рівня конкуренції у фінансовому секторі. У результаті обмежилися можливості підприємств щодо залучення інвестиційних ресурсів, що негативно позначилося на рівні їх інвестиційної безпеки та фінансової стійкості.

Упродовж 2021-2025 року НКЦПФР продовжувала реалізацію превентивного нагляду на ринках капіталу та організованих товарних ринках, застосовуючи комплекс інструментів контролю та аналізу діяльності їх учасників. Зокрема, регулятор здійснював систематичний збір як регулярної, так і позапланової звітної інформації від професійних учасників, а також отримував необхідні дані шляхом направлення офіційних запитів. Значна увага приділялася обробці та аналітичній оцінці отриманої інформації, включаючи дослідження взаємозв'язків між учасниками ринку та характеру їх правовідносин. За результатами наглядової діяльності Комісія формувала рекомендації та ініціювала відповідні заходи реагування, зокрема в межах пруденційного та консолідованого нагляду.

Крім того, у межах контролю за ринковою поведінкою у 2024 році було опрацьовано значний масив звітності, який включав близько 72 тис. регулярних та майже 15 тис. нерегулярних звітів від професійних учасників ринку. Важливим напрямом діяльності регулятора залишався захист прав споживачів фінансових послуг, що реалізовувався через постійний моніторинг підозрілих інвестиційних схем. Такі проєкти, як правило, пов'язані зі спробами незаконного залучення коштів громадян під виглядом інвестування у фінансові інструменти без належного ліцензування. Відповідно, діяльність НКЦПФР спрямована на своєчасне виявлення подібних ризиків та запобігання фінансовим втратам інвесторів. Скорочення професійних учасників з 2021 року складає більше 25 % (таблиця 3.3.7).

Негативна динаміка скорочення кількості професійних учасників фондового ринку України у 2021–2025 роках має виразний системний характер і свідчить про звуження його інституційної спроможності. Зокрема, загальна кількість учасників зменшилася орієнтовно з 1500–1600 у 2021 році до 1000–1200 у 2025 році, тобто приблизно на 25–30%, що є суттєвим скороченням ринкової інфраструктури. Найбільших втрат зазнав сегмент торговців цінними паперами, чисельність яких скоротилася з близько 700–800 до 450–550

учасників, що відображає зниження активності біржових операцій та інтересу до ринку. Подібна тенденція спостерігається і серед депозитарних установ, кількість яких зменшилася приблизно на 100 одиниць, що свідчить про концентрацію облікових та розрахункових функцій. У сукупності це призводить до зниження конкуренції, обмеження доступу підприємств до фінансових послуг та послаблення ролі фондового ринку у забезпеченні інвестиційної безпеки акціонерних товариств.

Таблиця 3.3.7

Порівняння динаміки зміни обсягів професійних учасників ринку у 2021 та 2025 роках, шт.

Вид професійних учасників	2021 рік	2025 рік	Динаміка
Торговці цінними паперами (брокери, дилери)	~700–800	~450–550	↓ суттєве скорочення
Компанії з управління активами (КУА)	~300	~250–270	↓ помірне скорочення
Депозитарні установи	~400–450	~300–350	↓ скорочення
Клірингові установи	2–3	1–2	↓ незначне скорочення
Інші професійні учасники	~100	~80–100	↓ стабілізація/скорочення
Загальна кількість	~1500–1600	~1000–1200	↓ значне скорочення (≈25–30%)

Джерело: [4; 6; 9]

Водночас скорочення кількості фінансових посередників супроводжується підвищенням їх ролі та концентрації на ринку, що з одного боку сприяє підвищенню якості фінансових послуг, а з іншого — знижує рівень конкуренції. Це безпосередньо впливає на ефективність функціонування фондового ринку та його здатність забезпечувати інвестиційну безпеку акціонерних товариств, оскільки саме фінансові посередники виконують ключову функцію трансформації та перерозподілу інвестиційних ресурсів між учасниками ринку.

Наступним важливим аспектом, який впливає на розвиток українського фондового ринку, його учасників та забезпечує підвищення рівня інвестиційної безпеки є обсяги залучення іноземних інвестицій. Вони визначають рівень інтеграції національної економіки у глобальні фінансові ринки та формують додаткові джерела довгострокового фінансування для підприємств. Зростання обсягів іноземних інвестицій сприяє підвищенню ліквідності фондового ринку, зміцненню довіри інвесторів та зниженню інвестиційних ризиків, тоді як їх скорочення, навпаки, посилює нестабільність та обмежує можливості розвитку корпоративного сектору. Основні показники обсягу прямих іноземних інвестицій в Україну та з України протягом 2021-2025 років подано на рисунку 3.3.5.

Аналіз наведених на рисунку даних свідчить про суттєву зміну динаміки прямих іноземних інвестицій в Україну протягом 2021–2025 років під впливом воєнних та макроекономічних чинників. У 2021 році обсяг інвестицій в Україну становив 6 687 млн дол., що відображало відносно стабільний інвестиційний клімат та достатній рівень довіри іноземних інвесторів. Проте вже у 2022 році спостерігається різке скорочення до 1 152 млн дол., що є наслідком

повномасштабного вторгнення, зростання ризиків та відтоку капіталу. У 2023 році відбулося часткове відновлення до 4 247 млн дол., однак у подальшому (2024–2025 рр.) простежується поступове зниження до 3 329 млн дол. та 2 602 млн дол. відповідно, що свідчить про нестійкий характер відновлення та збереження високого рівня невизначеності. Водночас обсяги прямих іноземних інвестицій з України також демонструють значну волатильність, з піковим значенням у 2022 році (529 млн дол.) та подальшим зниженням у наступні роки.



Рис. 3.3.5. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну та з України протягом 2021-2025 років, млн. дол. США [14]

Отримані результати підтверджують, що іноземні інвестиції відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування фондового ринку, оскільки вони сприяють підвищенню ліквідності фінансових інструментів, розширенню інвестиційної бази та формуванню конкурентного середовища. Для підприємств, зокрема акціонерних товариств, залучення іноземного капіталу є важливим джерелом фінансування розвитку, модернізації виробництва та підвищення капіталізації. Зниження обсягів іноземних інвестицій обмежує можливості підприємств щодо залучення ресурсів через фондовий ринок, що негативно впливає на їх інвестиційну безпеку, підвищує фінансові ризики та знижує стійкість до кризових явищ. Таким чином, стабільність та зростання іноземних інвестицій є необхідною умовою розвитку фондового ринку України та забезпечення інвестиційної безпеки підприємств у довгостроковій перспективі.

Отже, можна стверджувати, що функціонування фондового ринку України відбувається в складних економічних умовах, які характеризуються високим рівнем невизначеності, впливом воєнних факторів, макроекономічною нестабільністю та обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів. Такі умови

зумовлюють зниження ліквідності ринку, скорочення обсягів торгів, переорієнтацію інвесторів на менш ризикові інструменти та посилення ролі державного сегмента у структурі фінансових операцій. Водночас трансформаційні процеси, що відбуваються на фондовому ринку, супроводжуються звуженням кола активних учасників, зниженням рівня конкуренції та обмеженням можливостей для ефективного перерозподілу капіталу.

Також недостатній рівень розвитку українського фондового ринку негативно впливає на діяльність та інвестиційну безпеку підприємств, оскільки обмежує їх здатність залучати фінансові ресурси через механізми емісії цінних паперів. Зниження інвестиційної активності, недостатня диверсифікація фінансових інструментів та домінування державних облігацій призводять до звуження альтернативних джерел фінансування для корпоративного сектору. У таких умовах підприємства змушені покладатися на внутрішні ресурси або банківське кредитування, що підвищує їх фінансові ризики та знижує гнучкість у прийнятті інвестиційних рішень. У результаті це негативно позначається на їх конкурентоспроможності, інвестиційній привабливості та здатності забезпечувати довгострокову стабільність і розвиток.

Це вимагає розробки комплексних напрямів покращення та адаптації функціонування фондового ринку України до сучасних викликів, спрямованих на підвищення його ефективності, стійкості та ролі у забезпеченні інвестиційної безпеки підприємств. Зокрема, доцільно виокремити такі ключові напрями (рисунок 3.3.6).

В умовах воєнної економіки пріоритетним напрямом розвитку фондового ринку України є удосконалення нормативно-правового забезпечення, що має базуватися на гармонізації із законодавством Європейського Союзу та міжнародними стандартами регулювання ринків капіталу. Це передбачає імплементацію сучасних підходів до нагляду, боротьби з ринковими зловживаннями, підвищення відповідальності учасників та забезпечення незалежності регулятора. Водночас важливим є підвищення рівня прозорості діяльності емітентів і професійних учасників через удосконалення механізмів розкриття інформації, що сприятиме формуванню довіри інвесторів, зменшенню інформаційної асиметрії та підвищенню ефективності прийняття інвестиційних рішень. Сукупність цих заходів формує передумови для створення стабільного та передбачуваного інвестиційного середовища.

Не менш важливим є активізація залучення іноземних інвесторів та інтеграція українського фондового ринку у міжнародні фінансові системи. Це потребує створення сприятливого інвестиційного клімату, зниження регуляторних бар’єрів, розвитку механізмів захисту іноземного капіталу та забезпечення можливості вільного руху фінансових ресурсів. Паралельно необхідно посилити захист прав інвесторів, що включає протидію шахрайству, маніпулюванню ринком, фінансовим пірамідам та іншим зловживанням. Підвищення рівня правового захисту сприятиме зміцненню довіри до ринку та

стимулюватиме довгострокові інвестиції, що є критично важливим для підвищення інвестиційної безпеки підприємств.



Рис. 3.3.6. Напрями покращення функціонування фондового ринку та підвищення інвестиційної безпеки підприємств (власна розробка автора на основі [4; 6; 9])

Окремим стратегічним напрямом є розвиток цифрової інфраструктури фондового ринку, який забезпечує підвищення ефективності, швидкості та безпеки фінансових операцій. У цьому контексті доцільно виокремити такі ключові напрями:

– впровадження електронних торговельних платформ та дистанційних механізмів доступу до ринку;

– цифровізація процесів обліку прав власності на цінні папери та розвиток депозитарних систем;

– використання технологій блокчейн для підвищення прозорості та захисту транзакцій;

– автоматизація клірингових та розрахункових операцій;

– впровадження систем кібербезпеки для захисту фінансових даних та інфраструктури.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити технологічний рівень фондового ринку, забезпечити його стійкість до зовнішніх загроз та створити умови для залучення нових категорій інвесторів. У довгостроковій перспективі цифровізація сприятиме інтеграції українського ринку капіталу у глобальні фінансові системи, підвищенню його конкурентоспроможності та зміцненню інвестиційної безпеки акціонерних товариств.

Важливим аспектом є підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності фінансових посередників шляхом розширення спектра послуг, впровадження інноваційних фінансових продуктів та активного використання цифрових технологій. Це дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів, забезпечити ефективніше управління активами та ризиками, а також сприятиме залученню нових інвесторів на фондовий ринок. Одночасно необхідним є посилення контролю за діяльністю фінансових посередників з метою запобігання зловживанням, підвищення прозорості операцій та захисту прав інвесторів.

Розвиток фінансових посередників також сприяє підвищенню ліквідності фондового ринку, оскільки вони забезпечують безперервність торговельних операцій, формування попиту та пропозиції на фінансові інструменти та ефективне ціноутворення. Через механізми посередництва відбувається перерозподіл інвестиційних ресурсів між різними секторами економіки, що дозволяє спрямовувати капітал у найбільш ефективні та перспективні напрями. У результаті посилюється інвестиційна активність, підвищується рівень капіталізації підприємств та зміцнюється їх інвестиційна безпека в умовах нестабільного економічного середовища.

Висновки

Комплексний аналіз функціонування фондового ринку України у 2021–2025 роках дозволяє констатувати його перехід від відносно збалансованої моделі до стану глибокої структурної трансформації, зумовленої впливом воєнних, макроекономічних та інституційних факторів. Зокрема, різке скорочення обсягів торгів у 2022 році майже вдвічі (з понад 2 трлн грн у 2021 році до близько 1–1,2 трлн грн) супроводжувалося зниженням ліквідності та інвестиційної активності, тоді як у 2025 році відбулося відновлення до рівня понад 2,16 трлн грн. Водночас така позитивна динаміка має асиметричний характер, оскільки понад 70–75% операцій припадає на державні облігації, що свідчить про домінування боргового сегмента. Динаміка емісійної активності також є нестабільною: наприклад, обсяг випусків акцій у 2024 році перевищив 364 млрд грн, тоді як у 2025 році скоротився до близько 39 млрд грн, що підтверджує залежність ринку від поодиноких великих угод. Крім того, кількість професійних учасників зменшилася з приблизно 1500–1600 у 2021 році до 1000–1200 у 2025 році, тобто на 25–30%, що свідчить про звуження інституційної бази ринку.

З позиції інвестиційної безпеки акціонерних товариств встановлено, що сучасний стан фондового ринку не забезпечує належного рівня виконання функцій залучення та ефективного перерозподілу інвестиційних ресурсів. Це

підтверджується також динамікою прямих іноземних інвестицій, обсяг яких скоротився з 6,7 млрд дол. у 2021 році до 1,15 млрд дол. у 2022 році з подальшими коливаннями та зниженням до близько 2,6 млрд дол. у 2025 році. У результаті підприємства втрачають можливості широкого доступу до зовнішніх джерел фінансування, що підвищує їх залежність від внутрішніх ресурсів та банківського кредитування. Нестабільність емісійної активності, концентрація ринку та зниження рівня участі інвесторів формують підвищені фінансові ризики та обмежують потенціал довгострокового розвитку. Водночас проведений аналіз підтверджує наявність потенціалу для відновлення фондового ринку за умови реалізації системних заходів, спрямованих на підвищення прозорості, розвиток фінансових посередників, цифровізацію інфраструктури та активізацію залучення іноземного капіталу, що в сукупності сприятиме зміцненню інвестиційної безпеки підприємств.

Список використаних джерел

1. Татарин Н., Олійник О. Фондовий ринок як один із елементів фінансового ринку: історія та його сучасний стан в Україні. Молодий вчений. № 3 (115), 2023. С. 128-133. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-24
2. Третякова О.В., Харабара В.М., Грешко Р.І. Фондовий ринок України: особливості функціонування в сучасних умовах. Економіка та держава. 2020. №5. С. 103-107. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/20.pdf
3. Blikhar M., Shevchenko N., Komarnytska I., Zaiats O. Naukovyi Legal management and regulation of the activities of professional participants in the stock market of Ukraine. Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022, № 6. Pp. 147 – 153 https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-6/147
4. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Статистичні дані та інформація про фондовий ринок України. URL : https://www.nssmc.gov.ua/
5. 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
6. Тімошенко Н. Стратегічні напрями розвитку фондового ринку України. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2617/2535
7. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки. Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text
8. Про цінні папери та фондовий ринок. Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15
9. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. Інформаційні довідки щодо ринків капіталу України протягом pp. URL: https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/
10. Підсумки торгів на Українській фондовій біржі. URL: https://www.ux.ua/304

11. Національний банк України. Статистика щодо продажу та погашення ОВДП. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/

12. Столяр Б. Б. Сучасні аспекти інвестиційного забезпечення підприємств: місце та структура. Бізнес Інформ. 2025. №1. С. 137–145. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-137-145

13. Рєзнікова В., Пожоджук Т., Єремєєва Н. Концептуальні підходи до розуміння інвестиційної безпеки. Economics and law, 2025. № 79(4), С. 84–95. https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.04.084

14. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Статистичні дані. Індекс інвестицій. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi

3.4. Роль системи управління енергетичною безпекою у забезпеченні стійкості та гармонійності економічного розвивання України: євроінтеграційний вектор

Анотація. *У науковому дослідженні вивчається роль енергетичної безпеки як ключового чинника стійкого та гармонійного економічного розвитку України в умовах воєнної агресії та євроінтеграційного вектору. Обґрунтовано гіпотезу про визначальний вплив рівня енергетичної захищеності на макроекономічну стабільність, адаптивність економіки до шоків і довгострокове зростання. Запропоновано поетапний механізм управління енергетичною безпекою з формалізацією індикаторів ефективності. На основі економетричного аналізу підтверджено позитивний вплив інтегрального індексу енергетичної безпеки на темпи зростання ВВП України.*

Ключові слова: *енергетична безпека; економічна стійкість; енергоємність ВВП; євроінтегрування; воєнні ризики; економічне зростання.*

Abstract. *The scientific study examines energy security as a key determinant of sustainable and resilient economic development of Ukraine under conditions of full-scale war and European integration. The hypothesis that the level of energy system protection significantly affects macroeconomic stability, economic adaptability to shocks, and long-term growth is substantiated. A phased mechanism for managing energy security, supported by a system of quantitative indicators, is proposed. Econometric results confirm a statistically significant positive impact of the integrated energy security index on Ukraine's GDP growth, while high energy intensity, import dependence, and military shocks constrain economic dynamics.*

Keywords: *energy security; economic resilience; energy intensity of GDP; European integration; military risks; economic growth.*

Сучасний етап соціально-економічного розвивання України характеризується передусім високим рівнем турбулентності, зумовленим повномасштабною воєнною агресією, руйнуванням критичної інфраструктури, структурними дисбалансами економіки, загостренням енергетичної кризи тощо. За вказаних умов енергетична безпека набуває статусу ключового системоутворювального чинника (фактора), що безпосередньо впливає на стійкість (стабільність), гармонійність економічного розвивання держави, її виробничий потенціал, фінансову стабільність, соціальну та національну (вцілому) безпеку. Саме тому формуємо гіпотезу, що від рівня захищеності

енергетичної системи залежатиме здатність економіки адаптуватися до зовнішніх/внутрішніх шоків, забезпечувати безперервність відтворювальних процесів, формувати передумови довгострокового та стабільного зростання і розвивання.

Енергетична безпека в економічному вимірі розглядається як «здатність національної енергетичної системи забезпечувати стабільне, доступне, безперервне постачання енергоресурсів за прийнятною ціною із мінімізуванням ризиків для економіки» [1, с. 1143-1147; 9, с. 32-38]. Стійкість, стабільність економічного розвивання прийнято визначати як «здатність економічної системи підтримувати позитивну динаміку зростання, зберігаючи функціональність за кризових умов» [1, с. 1143-1147; 3, с. 22-27; 17, с. 2071-2085]. Порушення ж енергетичної безпеки проявляється та проявлятиметься через зростання виробничих витрат, інфляційний тиск, скорочення обсягів промислового виробництва, зниження інвестиційної привабливості, погіршення платіжного балансу тощо. За сучасних умов в Україні вказані процеси посилюються також високим рівнем енергоємності ВВП, залежністю від імпортування енергоресурсів, вразливістю енергетичної інфраструктури до воєнних загроз. Енергетична безпека виконуючи «стабілізаційну» функцію в системі національної економіки, забезпечує безперервність виробництва, функціонування фінансової системи, соціальної сфери. Високий рівень енергетичної безпеки знижуватиме чутливість економіки до зовнішніх цінових шоків, сприятиме прогнозованості витрат суб’єктів господарювання, формуватиме умови задля довгострокового інвестування, зокрема й іноземного. У контексті ж воєнного стану енергетична безпека трансформується із галузевого поняття до ключового елементу національної економічної безпеки, вцілому національної безпеки, оскільки руйнування енергетичних об’єктів безпосередньо дестабілізує економічні процеси, порушує логістичні ланцюги, знижує продуктивність праці, дестабілізує соціальну сферу тощо. Саме тому важливого значення і високої актуальності набуває проблема формування дієвої і ефективної системи управління енергетичною безпекою спрямованої на забезпечення стійкості (стабільності), гармонійності економічного розвивання України за євроінтеграційним вектором.

Проблематика формування, розвивання систем управління, менеджменту енергетичною безпекою, її роль у забезпеченні стійкості економічного розвивання країни знайшла відображення у багатьох доробках вітчизняних та зарубіжних вчених. Детально сутність енергетичної безпеки як ключового чинника національної стійкості відображена у працях таких вітчизняних і зарубіжних фахівців як Бондаренко Є. [1, с. 1143-1147], Бондаренко С. [2, с. 215-240], Гуцул М. [3, с. 22-27], Девіс К. [4, с. 12-15], Коротченко О. [2, с. 215-240], Леал-Аркас Л. [11, с. 32-38], Сендер М.С. [15, с. 6-9], Філіс А. [11, с. 32-38], Chang T. [19, с. 2071-2085], Fan Y. [19, с. 2071-2085], Ranjbar O. [19, с. 2071-2085] та інших. Динамічність енергетичної сфери, її напрямки розвивання, відновлення знайшли відображення у доробках таких вітчизняних і зарубіжних фахівців як Базєєв Є.Т. [5, с. 22-37], Басок Б.І. [5, с. 22-37], Кириленко О.В. [5,

с. 22-37], Ковальчук О. [5, с. 5-8], Снєжкін Ю.Ф. [5, с. 22-37], Deng Y. [25], Dong K. [24, с. 17-28], Drago C. [20], Gatto A. [20], Guo J. [25], Huang Y. [25], Lou S. [25], Wang B. [24, с. 17-28], Xia D. [25], Yang X. [25], Zhao C. [24, с. 17-28], Zhong W. [24, с. 17-28], Zhong Z. [25], Zou Y. [25] та інших. Роль євроінтегрування у забезпеченні енергетичної безпеки України розкрито у дослідженнях Войтко С. [10], Костюченко Я.М. [9, с. 270-274], Кот Т. [10], Шульга Є.В. [16, с. 167-173], LaBelle M.C. [21]. Аналізована проблематика за умов війни відображена у наукових здобутках таких вчених як Андрух О. [12], Годзь С. [23, с. 72-80], Дужий Р. [23, с. 72-80], Клят Ю. [22, с. 118-133], Коверга В. [23, с. 72-80], Куравський В. [22, с. 118-133], Лісовий А. [12], Семененко П. [22, с. 118-133; 23, с. 72-80], Ступницький І. [23, с. 72-80], Чернишова І. [22, с. 118-133], Чернявський Р. [22, с. 118-133] та інших. Однак, потребує детального дослідження системи управління енергетичною безпекою у забезпеченні стійкості та гармонійності економічного розвивання нашої країни за дестабілізуючих умов та євроінтеграційного розвитку економіки України.

Як показує дослідження динамічної сфери енергетики, відповіддю на нові виклики війни, енергетичне дестабілізування урядом України у 2023 р. було схвалено нову Енергетичну стратегію України до 2050 р. (згідно із Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 373-р від 21.04.2023 р.) [8, с. 5-8; 12; 14]. У зазначеній стратегії закладається чіткий курс на «досягнення кліматичної нейтральності, повну відмову від імпортування російських енергоносіїв, перехід до» стабільної (використане в енергетичній стратегії слово «сталий» виступає невдалим перекладом англійського терміну «sustainable», через те, що сталість передбачає незмінність, а енергетична сфера має володіти саме динамічністю), «децентралізованої енергетики на основі відновлюваних джерел енергії» тощо. Енергетична стратегія (до 2050 р.) передбачає інтегрування ядерної енергетики, відновлювальної енергетики, альтернативних джерел енергії до загальної енергетичної моделі, формування умов задля «функціонування енергетичного ринку за принципами відкритості, прозорості, недискримінаційності» [14]. У ній визначено чіткі пріоритети, а саме: енергетична самодостатність, інфраструктурна безпека, кліматична нейтральність, соціальна інклюзія, ринкове інтегрування [1, с. 1142-1147; 12], до яких доцільно додати саме євроінтеграційний та євроатлантичні вектори розвивання як вітчизняної енергетики так і економіки вцілому. Процеси реформування вітчизняного енергетичного сектору мають на меті надання енергетичному комплексу мотиву, базису (основи) щодо подальшого розвивання, інтегрування із європейськими комплексами, приведення його у відповідність із чинними нормами/стандартами ЄС, формування повноцінних функціонуючих конкурентних ринків природного газу, електроенергії із прозорим ціноутворенням, належним захистом споживачів [1, с. 1142-1147; 14].

Задля забезпечення стійкого економічного розвивання на основі енергетичної безпеки доцільним є формування і реалізування механізму, що ґрунтуватиметься на інтегруванні енергетичної політики до системи стратегічного управління економічним розвитком, передбачатиме взаємодію

інституційних, фінансово-економічних, технологічних складових, враховуватиме євроінтеграційний вектор економічного розвитку. Передусім формування зазначеного механізму має відбуватися поетапно, послідовно (рис.3.4.1).

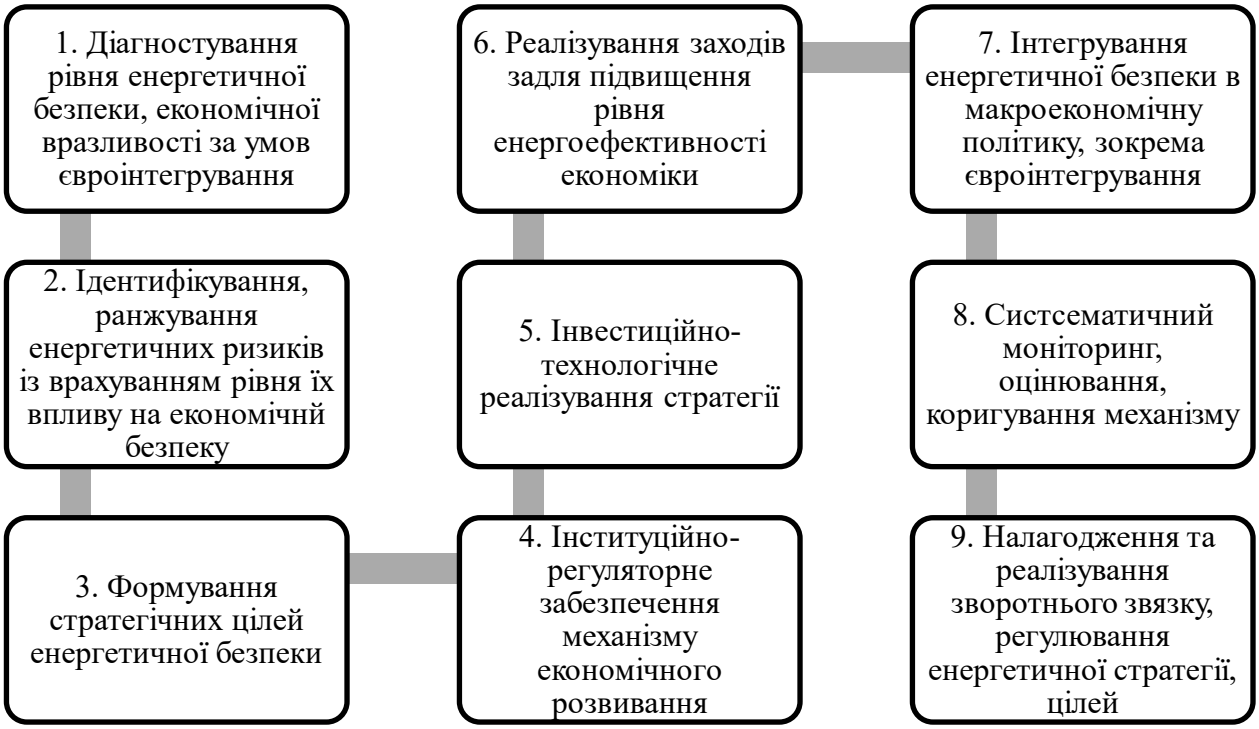


Рис. 3.4.1. Поетапний механізм забезпечення стійкого і гармонійного економічного розвитку на основі енергетичної безпеки в умовах євроінтегрування

Джерело: побудовано на основі [1, с. 1142-1147; 2, с. 215-240; 3, с. 22-27; 5; 6, с. 168-174; 8, с. 5-8; 9, с. 270-274; 11, 32-38; 12, с. 40-43; 17; 18; 19; 23; 24; 26]

Таблиця 3.4.1

Характеристика етапів механізм забезпечення стійкого і гармонійного економічного розвитку на основі енергетичної безпеки в умовах євроінтегрування та очікуваних результатів їх послідовного реалізування

Етапи	Короткий зміст	Економічні обґрунтування	Очікувані результати
1	2	3	4
1	Формування аналітичної бази через комплексне оцінювання стану енергетичної системи, її впливу на макроекономічні індикатори (оцінювання рівня імпортозалежності, енергоємності ВВП, надійності енергопоста-чання, зношеності інфраструктур-ри, чутливості галузей економіки до енергетичних шоків.	Діагностування дозволить мінімізувати інформаційну асиметрію, знизити трансакційні втрати, адже без чіткого ідентифікування джерел ризику неможливо ефективно розподіляти ресурси.	Розрахунок інтегрального індексу енергетичної безпеки, карти економічної вразливості.

Продовження табл. 3.4.1

1	2	3	4
2	Систематизування загроз (воєнні, ринкові, технологічні, інституційні), оцінювання ймовірності їх реалізування (настання), масштабу економічних втрат тощо.	Ризик-орієнтований підхід дозволить сконцентрувати обмежені фінансові ресурси саме на критичних напрямках (де граничний ефект втручання є максимальним).	Матриця енергетичних ризиків із пріоритетами державного регулювання.
3	Визначення кількісних/якісних цільових орієнтирів (зниження енергоємності ВВП, скорочення імпортної залежності, підвищення частки відновлювальної енергетики, зростання резервної потужності енергосистеми).	Чіткі цілі зменшать регуляторну невизначеність, сформують позитивні інвестиційні очікування, забезпечать узгодженість державної, приватної економічних поведінок.	Система індикаторів стійкого, гармонійного економічного розвитку, євроінтегрування.
4	Удосконалення законодавчої бази (приведення у відповідність європейських норм), координування органів влади, впровадження стимулюючих регуляторних інструментів (тарифна політика, податкові пільги, гарантії інвесторам).	Ефективні інститути знижуватимуть інституційні ризики, стимулюватимуть інвестування в енергетику, зменшуватимуть витрати входження бізнесу в енергетичний сектор.	Стабільне регуляторне середовище із прогнозованими правилами функціонування.
5	Модернізування енергетичної інфраструктури, розвивання відновлюваної, децентралізованої енергетики, запровадження smart-технологій, накопичувачів енергії.	Інвестування в енергетику володіють мультиплікативним ефектом стимулюючи суміжні галузі, знижуючи довгострокові витрати економіки, підвищуючи її конкурентоспроможність.	Зростання енергетичної автономності та технологічної стабільності.
6	Запровадження програм енергозбереження (промисловість, транспорт, житлово-комунальний сектор), стимулювання модернізування виробництва тощо.	Зменшення рівня енергоємності ВВП безпосередньо підвищить продуктивність факторів виробництва, знизить інфляційний тиск	Стійке зростання економіки за нижчого рівня енергоспожива-ння
7	Узгодження енергетичної політики із фіскальною, монетарною, міжнародною, промисловою та іншими політиками держави	Синергія політик підсилить загальний стабіліза-ційний ефект, зменшить ризик суперечливих управлінських рішень	Збалансована модель стабільного економічного розвитку
8	Систематичне оцінювання досягнення цільових показників, коригування інструментів політики відповідно динамічності середовища.	Адаптивне управління дозволить знизити втрати від зовнішніх шоків, підтримати економічну стійкість/стабільність у довгостроковій перспективі.	Підтримання стабільної траєкторії економічного розвитку при євроінтегруванні

Продовження табл. 3.4.1

1	2	3	4
9	Формування системи зворотного зв'язку, врахування виявлених відхилень з метою їх регулювання в майбутніх періодах	Реалізування функції регулювання в системі управління дозволятиме запобігати негативних результатів, враховуючи попередні досвіди	Гнучкість системи управління, адаптивність за динамічних умов, євроінтегрування

Джерело: сформовано автором

Задля чіткого розуміння важливості кожного із вказаних у табл. 1 етапів, доцільним є деталізування, економічне обґрунтування запропонованого механізму забезпечення стійкого економічного розвитку на основі енергетичної безпеки за кожним із етапів.

Економічна доцільність діагностування (етап 1) ґрунтується на теорії раціонального розподілення обмежених ресурсів. За умов фіскальних обмежень, високих воєнних ризиків (табл. 3.4.1) держава не може фінансувати всі напрямки одночасно. Проведення комплексного оцінювання енергетичної безпеки дозволятиме ідентифікувати сегменти із найвищою граничною втратою ВВП за умов енергетичних збоїв, що мінімізуватиме неефективні або низько ефективні бюджетні витрати (рис. 3.4.1). Також слід констатувати, що зниження інформаційної асиметрії між державою, бізнесом, науковими та закладами освіти, інвесторами формуватиме стабільні економічні очікування, що в результаті зменшуватиме макроекономічну волатильність.

На другому етапі здійснюватиметься обґрунтування ризик-орієнтованого підходу. Саме застосування ризик-орієнтованої логіки базується на теорії очікуваних втрат. Для економіки важливим є не наявність ризику, а його ймовірність, потенційний економічний ефект. Концентрування ресурсів на ключових загрозах (із максимальним значенням їх важкості впливу, ймовірності настання) забезпечуватиме найвищий (оптимальний) стабілізаційний ефект на одиницю витрат.

Відповідно, застосування ризик-орієнтованого підходу в результаті знижуватиме вартість забезпечення економічної стійкості (що є критично важливим для країн із обмеженим інвестиційним потенціалом, до яких належить і Україна).

На третьому етапі при формуванні кількісно визначених цілей енергетичної безпеки потрібно ґрунтуватися та дотримуватися концепції індикативного планування (довела високий рівень ефективності у періоди структурних криз). Цілі виступають «якорями» очікувань для економічних агентів, зменшуючи невизначеність, стимулюючи довгострокове інвестування, передусім іноземне. І саме із економічної точки зору, узгоджені цілі дозволятимуть знижувати координаційні провали ринку, коли приватні інвестори не інвестують через відсутність впевненості в державному підтриманні.

Інституційний етап (етап 4) має базуватися на теорії нової інституційної економіки, згідно із якою якість «правил гри» визначає ефективність (її рівень) функціонування ринків. Стабільне регуляторне середовище зменшуватиме інституційні ризики, знижуватиме дисконтну ставку інвестиційних проєктів, підвищуватиме їх чисту приведену вартість. Відповідно навіть за обмежених державних ресурсів (яке притаманне сучасній вітчизняній економіці) відбуватиметься мобілізування приватного капіталу, зокрема і передусім, іноземного, що підсилюватиме загальний інвестиційний ефект та ефективність.

Інвестування до енергетичної інфраструктури володіють подвійним економічним ефектом: у короткостроковій перспективі стимулюють сукупний попит через мультиплікатор державних інвестицій, у довгостроковій – знижують системні витрати економіки. Модернізування вітчизняної енергосистеми зменшуватиме граничні витрати виробництва, відповідно, підвищуючи рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, розширюючи експортний потенціал країни.

У той же час енергоефективність (її рівень) виступає одним із найдешевших інструментів економічного стабілізування. Зменшуючи рівень енергоємності ВВП прогнозується зростання віддачі від кожної одиниці енергії, що еквівалентно технологічному прогресу без значних капіталовкладень (економічно це проявлятиметься у зниженні собівартості продукції, скороченні імпортних витрат, зменшенні інфляційного тиску тощо).

Вагомим з економічної точки зору є інтегрування енергетичної із макроекономічної політиками за умов євроінтеграційного вектору розвитку. Нескоординованість економічної політики призводить до взаємного нівелювання ефектів (приміром, субсидії в енергетиці при жорсткій монетарній політиці). Інтегрування ж дозволятиме досягти синергетичного ефекту, за якого загальний вплив на економічну стійкість перевищує суму окремих заходів (зменшення макроекономічної волатильності підвищуватиме довіру інвесторів (передусім іноземних), знижуватиме «премію» за ризик країни).

Завершальний етап що полягає у постійному, систематичному моніторингу, коригуванні та регулюванні (за потреб). Адже економічні системи за умовах війни є динамічними (деколи надзвичайно динамічними), тому статичні моделі управління втрачають свою ефективність. Адаптивний моніторинг відповідатиме концепції гнучкого державного управління, яка мінімізуватиме втрати від помилкових управлінських рішень. А своєчасне коригування/регулювання політики дозволятиме підтримувати стабільну траєкторію зростання навіть за різких зовнішніх шоків, загроз тощо.

Зрозуміло, що з економічної точки зору також необхідно чітке і вимірне розуміння рівня ефективності реалізування кожного із запропонованих етапів (рис. 3.4.1 та табл. 3.4.1). Відповідно це потребує їх техніко-економічного обґрунтування, яке базуватиметься на розрахунках.

Першим необхідно розрахувати інтегральний індекс енергетичної безпеки (ІЕБ) (див. табл. 3.4.1) за наступною формулою (3.4.1).

$$\text{ІІЕБ} = \sum_{i=1}^{n} v_i * \widehat{D_i}, \quad (3.4.1)$$

де $\widehat{D_i}$ - нормалізовані індикатори (рівень енергоємності ВВП, імпортозалежність, резерв потужностей, індекс надійності постачання тощо), v_i - вагові коефіцієнти індикаторів (їх сума рівна 1).

Ризик-орієнтоване оцінювання енергетичних загроз доцільно виразити (3.4.2) шляхом розрахування інтегрального рівня енергетичного ризику (IPEP).

$$\text{IPEP} = \sum_{j=1}^{m} S_j * C_j, \quad (3.4.2)$$

де S_j - імовірність реалізування j-ї загрози), C_j - очікувані економічні втрати (% ВВП).

При формуванні стратегічних цілей та оцінювання рівня їх досягнення доцільним є застосування такого індикатору ефективності як «індекс досягнення цільових орієнтирів» (IDCO) (3.4.3).

$$IDCO = \frac{1}{l}\sum_{r=1}^{l}\frac{F_r}{K_r}, \quad (3.4.3)$$

де F_r - фактичне значення індикатора, K_r - цільове значення індикатора.

Індикатором ефективності етапу інвестиційно-технологічного реалізування механізму слугуватиме KIVE (коефіцієнт інвестиційної віддачі в енергетиці) (3.4.4).

$$\text{KIVE} = \frac{\Delta Q}{IE}, \quad (3.4.4)$$

де ΔY – обсяг приросту ВВП, який був зумовлений інвестуванням, IE - обсяг інвестування до енергетичної інфраструктури.

Вагомим індикатором також виступає підвищення рівня енергоефективності (3.4.5). Для цього потрібно розрахувати коефіцієнт зниження енергоємності ВВП (KZE).

$$\text{KZE} = \frac{EJ_{t-1} - EJ_t}{EJ_{t-1}}, \quad (3.4.5)$$

де EJ – рівень енергоємності ВВП за період t.

Індикатором ефективності інтегрування енергетичної та макроекономічної політики в умовах євроінтегрування може слугувати (3.4.6) індекс узгодженості економічної політики (IУEP).

$$\text{IУEP} = 1 - \sigma(g, \pi, u), \quad (3.4.6)$$

де σ - стандартне відхилення темпів зростання ВВП (g); інфляції (π); безробіття (u)

А для комплексного оцінювання рівня ефективності (PE) механізму пропонується застосування наступного інтегрального індикатора (3.4.7):

$$\text{PE} = \sum_{c=1}^{f} Ind_c * wk_c, \quad (3.4.7)$$

де Ind - нормалізовані індикатори ефективності кожного етапу wk - вагові коефіцієнти значущості кожного із f етапів реалізування запропонованого механізму. Кількість етапів може змінюватися, тому вказуємо саме f етапів.

Завершальним етапом виступає оцінювання впливу енергетичної безпеки на стійкість/стабільність економічного розвитку. Для емпіричного підтвердження ролі енергетичної безпеки у забезпеченні стійкого економічного розвивання доцільно використати регресійну модель наступного типу (3.4.8):

$$Q_t = \beta_0 + \beta_1 * \text{ІЕБ}_t + \beta_2 + EBB_t\beta_3 + IMP_t\beta_4 + war_t + \varepsilon_t, \qquad (3.4.8)$$

де Qt - темпи реального зростання ВВП України за період t, ІЕБ - інтегральний індекс енергетичної безпеки, β_0 – вільний член регресійної моделі (β_0 показує очікуване (середнє) значення залежної змінної за умови, що всі пояснювальні змінні (8) дорівнюють «0»), β_1, β_2, β_3, β_4 – коефіцієнти, що вимірюють маргінальний ефект кожної змінної на Q, ЕВВ – енергоємність ВВП, ІМР – частка імпортованих енергоресурсів, war - даммі-змінна воєнного періоду, ε – це випадкова помилка, яка відображає вплив не врахованих у моделі факторів; помилки вимірювання змінних; випадкові шоки (економічні, політичні, воєнні тощо).

Економічне інтерпретування результатів для економіки України засвідчило, статистично значущий додатний коефіцієнт β_1 підтверджує, що покращення енергетичної безпеки супроводжується прискоренням економічного зростання; від'ємне значення β_2 узгоджується із офіційними даними Держстату України про негативний вплив високої енергоємності на продуктивність економіки; змінна war істотно знижує темпи зростання, але її негативний ефект частково нівелюється зростанням ІЕБ. Дане інтерпретування безпосередньо обґрунтовує (див. рис. 3.4.1 та табл. 3.4.1) етапи 1, 2, 3 механізму (діагностування, управління ризиками, стратегічні цілі).

Енергоємність ВВП (витрати енергії на одиницю ВВП) згідно даних Державної служби статистики України [13] за період 2015–2020 рр. знизився із 0,187 (2015 р.) до 0,167 (2020 р.), а дані 2021-2026 рр. не опубліковані через військові обмеження.

Вказані дані підтверджують поступове зниження енергоємності ВВП. Хоча її рівень залишається високим у порівнянні із середніми світовими показниками, що є проявом технологічної неефективності економіки.

У той же час знижувався індикатор енергоспоживання на $1000 ВВП (з 138,67 на $1000 ВВП (кг нафтового еквівалента) у 2015 р. до 118,16 у 2021 р., що засвідчує, що Україна з 2015 до 2021 року знижувала енергоємність ВВП. Але і цей індикатор залишається вищим за світові середні. Це підтверджує необхідність реалізування енергозберігаючих політик, що є частиною 6 та 7 етапів (підвищення рівня енергоефективності та євроінтегрування) у механізмі.

Що стосується частки імпорту, то цей індикатор демонструє, що енергетична залежність від імпорту в Україні значно посилилася (особливо протягом 2022-2026 рр.), що суттєво впливає на платіжний баланс, тренд інвестування, курсову волатильність національної валюти. Така динамічність підсилює аргументи щодо необхідності диверсифікування постачання, місцевого виробництва енергії (етапи 1–3 механізму). Адже до 2014 рр.

імпортозалежність на ¾ була від росії [13]. Згідно з аналітичними даними, економіка України після обвалу ВВП у 2022 році поступово відновлюється: (2022 р. - -28,3%; 2023 р. - +5,3%; 2024 р. - + 2,9 %). Вказані тренди показують, що вплив зовнішніх шоків (військових, енергетичних) на економіку є суттєвим, але часткове відновлення темпів ВВП в умовах, коли значна частина енергетичної інфраструктури була пошкоджена, свідчить про адаптивність економіки [13].

Підводячи підсумки слід констатувати, що статистичні дані України (2015–2026 рр.) [13] підтверджують високий рівень енергоємності ВВП (незважаючи на зниження, залишається значним бар'єром для ефективного зростання економіки); енергетична залежність від імпорту енергоресурсів залишається критичною, особливо у 2025 р.; інвестування, зокрема у відновлювальну енергетику, модернізування інфраструктури є ключовими факторами для підвищення рівня енергетичної безпеки, що впливають на макроекономічну стабільність країни.

Динаміка ВВП (спад у 2022, поновлення в наступні роки) ілюструє взаємозв'язок між енергетичними шоками, економічною продуктивністю [13].

Застосування пропонованої моделі (3.4.8) дозволило (здійснивши розрахунки) констатувати, що інтегральний індекс енергетичної безпеки має статистично значущий позитивний вплив на економічне зростання; енергоємність ВВП чинить негативний, значущий вплив, що підтверджує структурну неефективність енергоспоживання як фактор стримування економічного розвивання; імпортна залежність від енергоресурсів статистично значуще знижує темпи економічного зростання, посилюючи зовнішньоекономічні, валютні ризики; воєнний фактор має найсильніший негативний ефект, що відображає системний вплив руйнування енергетичної інфраструктури та виробничих ланцюгів.

Отримані результати регресійного аналізування підтвердили гіпотезу щодо визначальної ролі енергетичної безпеки у забезпеченні стійкості економічного розвивання України. Підвищення інтегрального індексу енергетичної безпеки має статистично значущий позитивний вплив на темпи зростання ВВП, тоді як висока енергоємність, імпортозалежність виступають стримувальними факторами. Воєнні шоки істотно погіршують макроекономічну динаміку, що підсилює необхідність структурної трансформації енергетичного сектору.

Висновки

Підсумовуючи дослідження доцільно констатувати, що в ньому було запропоновано поетапний механізм забезпечення стійкого економічного розвитку (розвивання) на основі енергетичної безпеки, що відрізняється формалізуванням кожного етапу через систему кількісних індикаторів, дозволятиме здійснювати комплексне оцінювання результативності державної політики. Сутність механізму полягає у формуванні адаптивної енергетичної системи, здатної мінімізувати ризики дефіциту та цінової волатильності, водночас стимулюючи економічне зростання. Запропонований поетапний

механізм є системним інструментом трансформування енергетичної безпеки із галузевої проблеми в ключовий фактор стійкого економічного розвивання. Його реалізування дозволить мінімізувати економічні ризики, підвищити рівень адаптивності національної енергетики, економіки, сформувати передумови для відновлення і подальшого довгострокового зростання.

Енергетична безпека є базовою передумовою забезпечення стійкості економічного розвивання України в умовах воєнного, післявоєнного трансформування за євроінтеграційного вектору. Вона впливає на ключові макроекономічні параметри, формує інвестиційні стимули, визначає адаптивність національної економіки до кризових викликів та гармонійного євроінтегрування. Запропонований механізм інтегрування енергетичної безпеки до системи економічного управління за європейського вектору розвитку дозволить підвищувати рівень ефективності державної політики, створити передумови для довгострокового відновлення й зростання. Розроблений інструментарій оцінювання може бути використаний у практиці стратегічного аналізування, формування енергетичної, економічної політик та оцінювання результативності їх реалізування.

Список використаних джерел

1. Бондаренко Є. Енергетична безпека як чинник національної стійкості: європейський та міжнародний правовий контекст. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»* Випуск № 02, 2025. С. 1142-1147. doi: 10.24144/2788-6018.2025.02.171

2. Бондаренко С., Коротченко О. Стійкість як новітній концепт енергетичної безпеки. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2023. Vol. 13. № 6. С. 215-240.

3. Гуцул М. Енергетична безпека: забезпечення стійкого, надійного та доступного постачання енергії для задоволення потреб суспільства. *Вісник Національної академії наук України.* 2019. №3, С. 22-27.

4. Девіс К. Енергетична безпека: стабільність, стійкість та резилієнтність енергетичної системи. *Енергетичні технології та ресурсозбереження*. 2021. №2. С. 12-15.

5. Завербний А. С., Кісь М. Я., Білоус Ю. Б. Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проекти відновлювальної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 51. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2460

6. Завербний А. С., Осадча Н. В. Оцінювання значення, життєздатності та перспектив розвивання атомної енергетики у реалізуванні післявоєнної енергетичної стратегії України: соціально-економічний аспект. *Вісник економічної науки України.* 2024. № 2 (47). С. 168–174.

7. Кириленко О.В., Снєжкін Ю.Ф., Басок Б.І., Базєєв Є.Т. Енергетика України: ймовірні сценарії відновлення та розвитку. *Вісник НАН України.* 2022. № 9. С. 22-37.

8. Ковальчук О. Стратегічні напрями розвитку енергетики України. *Економіка та держава.* 2021. № 1. С. 5-8.

9. Костюченко Я.М. Роль ЄС у забезпеченні енергетичної безпеки України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Випуск 85, частина 4. С. 270-274. doi: 10.24144/2307-3322.2024.85.4.39

10. Кот Т., Войтко С. Стійкість енергетичної сфери України у площині міжнародного економічного співробітництва. *Економіка та суспільство.* 2025. 79. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6815

11. Леал-Аркас Л., Філіс А. Концепція енергетичної безпеки: виміри та регулюючі аспекти. *Енергетична політика*. 2022. №1. С. 32-38.

12. Лісовий А., Андрух О. Енергетична безпека України: виклики війни та перспективи відновлення економічного потенціалу. *Український економічний часопис.* 2025. 8. С. 40-43. URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/541

13. Офіційний сайт Держстату України. 2026. URL: https://stat.gov.ua/uk

14. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Енергетичної стратегії України до 2050 року» № 373-р від 21 квітня 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373- 2023-р#Text

15. Сендер М.С. Концепція енергетичної безпеки: забезпечення джерел, диверсифікація, енергоефективність. *Економіка та держава.* 2020. № 4. С. 6-9.

16. Шульга Є.В. Особливості правового забезпечення енергетичної безпеки в Європейському Союзі. *Право. Людина. Довкілля*. 2019. № 10(4). С. 167–173.

17. ENTSO-E. Implementation of Action 7 in the EU Action Plan for Grids. 2024. URL: https://www.entsoe.eu/news/2024/12/18/implementation-of-action-7-in-the-eu-action-plan-for-grids/.

18. European Commission. Statement of the G7+ Ukraine Energy Coordination Group and the Government of Ukraine promoting sustainable green recovery of Ukraine’s energy system. 2024. URL: https://energy.ec.europa.eu/news/statement-g7-ukraine-energy-coordination-group-and-government-ukraine-promoting-sustainable-green-2024-11-15_en.

19. Fan Y., Chang T., Ranjbar O. Energy security and energy mix diversification nexus in the OECD countries. *Economic Analysis and Policy.* 2024. 84. pp. 2071-2085. doi: 10.1016/j.eap.2024.11.012.

20. Gatto A., Drago C. Measuring and modeling energy resilience. *Ecological Economics*. 2020. 172, article number 106527. doi: 10.1016/j.ecolecon.2019.106527.

21. LaBelle M.C. Breaking the era of energy interdependence in Europe: A multidimensional reframing of energy security, sovereignty, and solidarity. *Energy Strategy Reviews.* 2024. 52, article number 101314. doi: 10.1016/j.esr.2024.101314.

22. Semenenko O., Kuravskiyi V., Kliat Yu., Cherniavskyi R., Chernyshova I. Energy security as a key factor in Ukrainian economic resilience in the time of war. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series “Economics*”. 2025. 12(1). pp. 118-133. URL: https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.118

23. Semenenko O., Hodz S., Duzhyi R., Stupnytskyi I., Koverga V. Mechanisms for ensuring energy security in the system of international relations considering economic sanctions and political conflicts. *Economics of Development*. 2024. 23(4). pp. 72-81. doi: 10.57111/econ/4.2024.72

24. Wang B., Dong K., Zhong W., Zhao C. Can high-quality energy development and energy security achieve a win-win situation? The case of China. *Economic Analysis and Policy*. 2024. 83. pp. 17-28. doi: 10.1016/j.eap.2024.06.004.

25. Zou Y., Deng Y., Xia D., Lou S., Yang X., Huang Y., Guo J., Zhong Z. Comprehensive analysis on the energy resilience performance of urban residential sector in hot-humid area of China under climate change. *Sustainable Cities and Society*. 2023. 88, article number 104233. doi: 10.1016/j.scs.2022.104233.

26. Theoretical and applied aspects of sustainable development of Ukrainian regions: scientific monograph. Volume 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 668 p.

РОЗДІЛ 4 МЕНЕДЖМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

4.1 Системний щит: менеджмент безпеки як новий вектор науки

Анотація. *У дослідженні розкрито зміст концепції «системний щит» як інтегрованої моделі менеджменту безпеки в умовах зростання гібридних загроз. Проаналізовано ключові принципи менеджменту безпеки, які створюють основу для побудови ефективних моделей менеджменту безпеки у різних галузях діяльності, та передбачають чітку взаємодію всіх елементів системи безпеки, утворюючи «системний щит», що покриває всі рівні організації та суспільства і цілому, убезпечуючи їх розвиток, стабільність та конкурентоздатність у невизначених ринкових умовах.*

Сформовано авторське визначення понять «менеджмент безпеки» та «системний щит», де на відміну від раніше запропонованих понять, інтегральна категорія «системний щит» трактує безпеку як єдину цілісну властивість складної соціотехнічної системи. Запропоновано перехід від фрагментарної моделі, коли кожен структурний підрозділ зайнятий власними завданнями, до архітектури, де всі ланки системи безпеки не лише звязані єдиними спільними принципами, стандартами, взаємозв'язками та соціальною відповідальністю і культурою безпеки. Обґрунтовано перехід від фрагментарних підходів до цілісної системи, що поєднує організаційні, технічні, правові та інформаційно-аналітичні механізми захисту. Авторами доказано, що системний щит не зводиться до набору бар'єрів чи інструкцій, він функціонує як динамічний контур управління.

Чітко визначено концепцію «системного щита», його людиноцентричний вимір та інтеграцію всіх підсистем безпеки, доведено що менеджмент безпеки як метарівень передбачає інтеграцію принципів безпеки в усі функціональні процеси, а самого менеджменту безпеки в систему стратегічного управління організацією. Показано, що системний щит формує новий вектор науки безпеки, орієнтований на ризик-менеджмент, проактивне виявлення загроз і побудову стійких соціально-технічних систем. Запропоновано методологічні засади проєктування такої системи для державного й корпоративного секторів.

Ключові слова: *менеджмент безпеки; системний щит; ризик-орієнтований підхід; інформаційна безпека; система управління безпекою; гібридні загрози; проактивний захист; соціально-технічні системи.*

Abstract. *The study reveals the essence of the "system shield" concept as an integrated model of security management in the context of increasing hybrid threats. It analyzes the key principles of security management that form the foundation for building effective security management models across various fields of activity. These principles ensure clear interaction among all elements of the security system, forming a "system shield" that covers all levels of the organization and society as a whole, safeguarding their development, stability, and competitiveness under uncertain market conditions.*

The authors propose original definitions of the concepts of "security management" and "system shield." Unlike previously suggested interpretations, the integral category of the "system shield" treats security as a unified, holistic property of a complex socio-technical system. A transition is proposed from a fragmented model where each structural unit focuses solely on its own tasks to an architecture in which all components of the security system are interconnected through common principles, standards, interrelations, social responsibility, and a shared safety culture.

The study substantiates the shift from fragmented approaches to a comprehensive system that integrates organizational, technical, legal, and information-analytical protection mechanisms. It is demonstrated that the system shield is not merely a set of barriers or instructions but functions as a dynamic management framework.

The concept of the "system shield," its human-centered dimension, and the integration of all security subsystems are clearly defined. It is proven that security management, as a meta-level, involves embedding security principles into all functional processes, as well as integrating security management itself into the system of strategic organizational management. The paper shows that the system shield establishes a new direction in security science, focused on risk management, proactive threat identification, and the development of resilient socio-technical systems. Methodological foundations for designing such a system for both public and corporate sectors are also proposed.

Keywords: *security management; system shield; risk-oriented approach; information security; security management system; hybrid threats; proactive protection; socio-technical systems.*

У сучасному світі питання безпеки набувають особливого значення у всіх сферах людської діяльності – від державного управління та промисловості до інформаційних систем і соціальних мереж. Швидкі технологічні зміни, глобалізація ризиків та зростання складності організаційних структур створюють нові виклики, що потребують системного підходу до їхнього управління.

Менеджмент безпеки постає не лише як практична необхідність, але і як самостійний науковий напрям, який формує власні концепції, методи та парадигми. Його відмінність від традиційних підходів у менеджменті полягає в інтеграції управлінських, технічних і соціальних аспектів, що утворюють комплексний «системний щит» організацій та суспільства. Питаннями менеджменту безпеки замаються як вітчизняні [2-11], так і закордонні науковці [1; 12-16], проте дедалі більше питання забезпечення безпечної діяльності підприємств та держави загалом розглядають під кутом управління ризиками, конкурентоздатністю та стійкістю об'єктів господарювання, розглядаючи питання економічної безпеки в ракурсі національної безпеки.

Теоретичні основи менеджменту безпеки

Менеджмент безпеки – це багатовимірна наука, яка поєднує знання з менеджменту, системної теорії, ризик-менеджменту та соціальної психології. Його ключові принципи включають (рис.4.1.1):



Рис. 4.1.1. Ключові принципи менеджменту безпеки*

*Сформовано авторами [за матеріалами 1-6]

Системність (1) – принцип системності передбачає розгляд безпеки не як сукупності окремих заходів, а як цілісної, ієрархічно організованої системи, що об'єднує стратегію, політики, процедури, ресурси, персонал та інструменти контролю. У межах цього підходу всі елементи системи безпеки взаємопов'язані та взаємозалежні: зміни в одному компоненті (наприклад, кадровому або технічному) впливають на функціонування всієї системи. Системність також означає інтеграцію менеджменту безпеки в загальну систему управління організацією, узгодженість із її цілями, місією та корпоративною культурою.

Реалізація принципу системності забезпечує цілісне бачення ризиків, мінімізує дублювання функцій та підвищує ефективність управлінських рішень у сфері безпеки.

Проактивність (2) – проактивність у менеджменті безпеки означає випереджальний характер управління, спрямований на раннє виявлення потенційних загроз, ризиків і вразливостей ще до того, як вони переростуть у кризові ситуації. Замість реактивного реагування на вже реалізовані інциденти система безпеки орієнтується на прогнозування, сценарне моделювання, моніторинг середовища та постійний аналіз ризиків.

Проактивний підхід передбачає розроблення превентивних заходів, планів безперервності діяльності та антикризових протоколів. Це дозволяє не лише зменшити ймовірність негативних подій, а й знизити масштаб можливих втрат, забезпечивши стійкість організації в умовах невизначеності.

Багатоаспектність (3) – принцип багатоаспектності ґрунтується на усвідомленні того, що безпека має багатовимірний характер і не може бути забезпечена виключно технічними або організаційними засобами. Ефективний менеджмент безпеки вимагає комплексного врахування (рис.4.1.2):

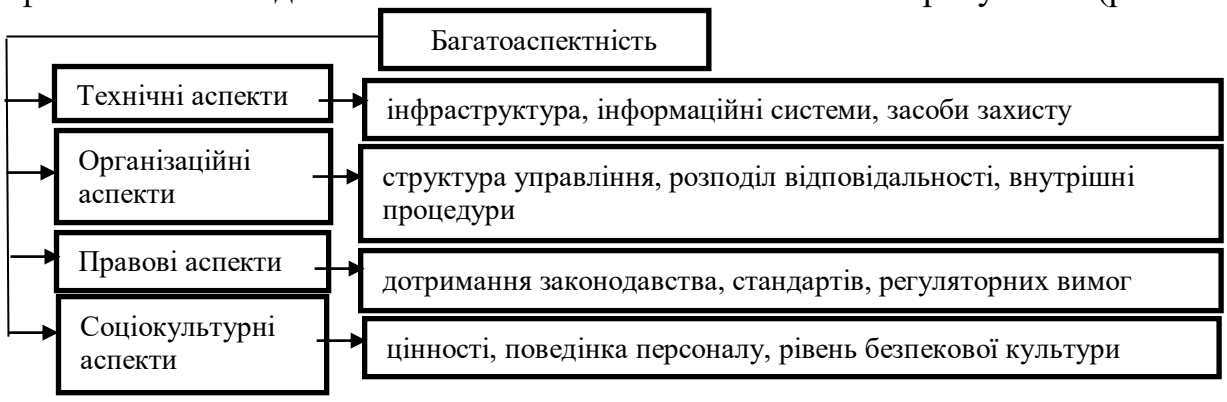


Рис. 4.1.2. Сутність багатоаспектності*

*Сформовано авторами [за матеріалами 3-6]

Такий підхід дозволяє сформувати збалансовану систему безпеки, що враховує людський фактор і соціальні ризики поряд із технологічними та правовими загрозами.

Адаптивність (4) – адаптивність відображає здатність системи менеджменту безпеки швидко та ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. У сучасних умовах загрози постійно

еволюціонують – з'являються нові технологічні, інформаційні, гібридні та соціальні ризики.

Адаптивна система безпеки характеризується гнучкістю управлінських рішень, можливістю оперативного перегляду політик і процедур, а також готовністю до організаційних змін. Важливою складовою цього принципу є навчання персоналу, накопичення досвіду та використання зворотного зв'язку для вдосконалення системи [7].

Адаптивність забезпечує довгострокову ефективність менеджменту безпеки та підтримує конкурентоспроможність і стійкість організації в умовах нестабільності.

Ці принципи створюють основу для формування ефективних стратегій та моделей менеджменту безпеки у будь-якій сфері діяльності.

Системний підхід передбачає розгляд організації як єдиного цілого, у якому безпека забезпечується через взаємодію всіх її елементів. Це включає:

- *Ідентифікацію ризиків*, тобто виявлення потенційних загроз і вразливих точок.
- *Моделювання сценаріїв,* що передбачає прогнозування розвитку подій та наслідків різних дій.
- *Оптимізацію ресурсів* шляхом ефективного розподілення людських, фінансових і технічних ресурсів для забезпечення максимального захисту.
- *Зворотний зв'язок* через постійний моніторинг і корекція стратегій на основі отриманих даних.

У цьому контексті «системний щит» виступає як метафора комплексного захисту, що охоплює всі рівні організації та суспільства, від фізичного до інформаційного та соціального.

Розвиток менеджменту безпеки як наукового напрямку визначається рядом факторів (рис.4.1.3):

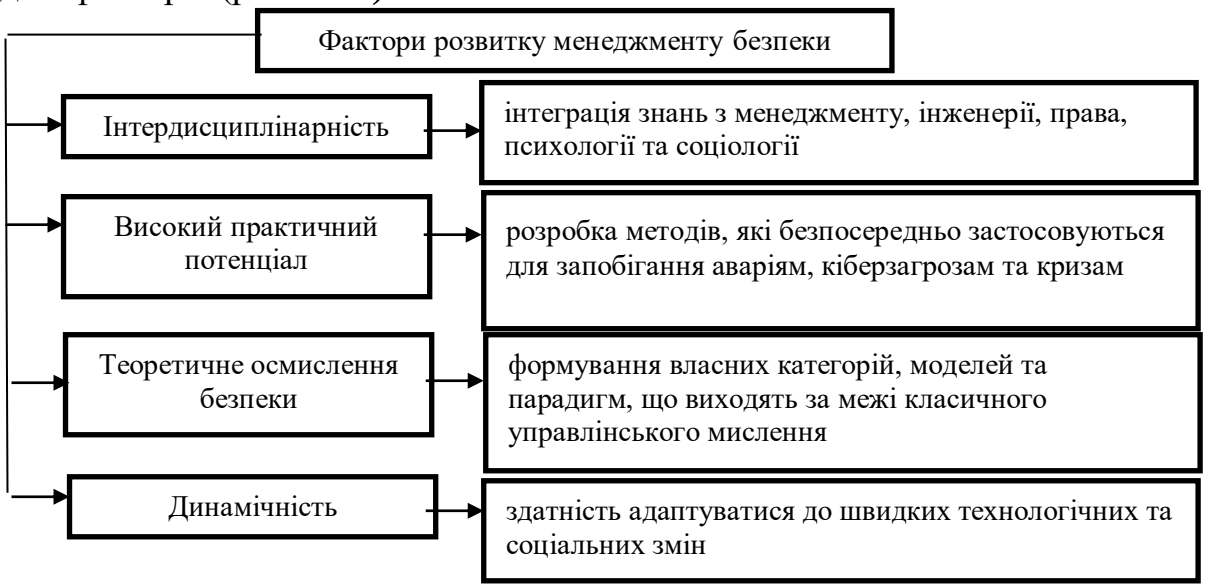


Рис.4.1.3. Фактори розвитку менеджменту безпеки*

*Сформовано авторами [за матеріалами 2; 7]

Таким чином, менеджмент безпеки стає «новим вектором науки», що не тільки поглиблює розуміння процесів управління ризиками, але й відкриває нові можливості для досліджень та інновацій.

У сучасному менеджменті безпеки застосовуються різноманітні методи:

- Мозковий штурм і експертні оцінки для прогнозування ризиків.
- Сценарне планування та моделювання кризових ситуацій для підвищення готовності організацій.
- Системи раннього попередження та моніторинг ключових показників безпеки.
- Аналіз причинно-наслідкових зв'язків для усунення джерел небезпеки.

Інтеграція цих інструментів дозволяє формувати стратегії, що забезпечують комплексну, ефективну та адаптивну безпеку.

Менеджмент безпеки як новий вектор науки об'єднує теорію і практику, науку і технології, стратегічне управління і соціальні аспекти. Його головна мета – створення «системного щита», який дозволяє організаціям і суспільству протистояти сучасним загрозам та забезпечувати стабільний розвиток.

Системний підхід і нові методології, що розвиваються в межах цього наукового напрямку, відкривають перспективи для подальших досліджень та практичних інновацій у сфері безпеки.

Менеджмент безпеки – це цілеспрямована, інтегрована система управлінських рішень, процесів і технологій, спрямована на забезпечення стійкості соціотехнічних систем (держави, організації, особи) до загроз, через прогнозування ризиків, їх попередження, локалізацію та перетворення кризових факторів на імпульс розвитку. Це не лише контроль і захист, а управління здатністю системи жити й розвиватися в умовах невизначеності.

Системний щит – це комплексна, багаторівнева модель безпеки, у якій поєднуються технологічні, організаційні, правові, інформаційні та психологічні компоненти, що взаємодіють як єдина саморегульована система. У такій моделі безпека розглядається як інтегральна властивість системи, що підтримується безперервним моніторингом, адаптацією та навчанням, а не як сума окремих заходів чи служб.

Нова інтегральна категорія *«системний щит»* описує безпеку як єдину, цілісну властивість складної соціотехнічної системи, а не як суму окремих «видів» безпеки (фізичної, інформаційної, економічної тощо). Йдеться про перехід від фрагментарної моделі («кожна служба відповідає за своє») до архітектури, де всі рівні та підсистеми зв'язані спільними принципами, стандартами, зворотними зв'язками та культурою безпеки.

Системний щит – це багаторівнева, саморегульована структура, у якій державні, корпоративні та персональні механізми безпеки функціонують як взаємозалежні елементи єдиної системи. Безпека в цій моделі розглядається як інтегральна якість системи (аналогічно до надійності чи якості), що підтримується постійним моніторингом, навчанням і адаптацією, а не як набір розрізнених заходів реагування.

Вертикальна архітектура: держава – бізнес – особа

- *Державний рівень* створює стратегічні рамки: закони, стандарти, інституції, міжнародні зобов'язання, національні стратегії безпеки.
- *Корпоративний рівень* перетворює ці рамки на конкретні процедури, технології та системи менеджменту (ризик-менеджмент, SMS, інформаційна й кібербезпека, охорона праці).
- *Персональний рівень* забезпечує усвідомлену поведінку, психологічну стійкість, етичну відповідальність та цифрову грамотність окремої людини як носія та «вузла» безпеки.

У системному щиті ці три рівні не існують паралельно, а інтегруються через спільні стандарти, діалог та механізми зворотного зв'язку (звітність, інцидент-репортинг, навчання, публічно-приватні партнерства).

Фізична, інформаційна, економічна, екологічна, психологічна безпека розглядаються як підсистеми єдиного щита, а не як окремі непов'язані сфери. Їх об'єднують: спільна ризик-орієнтована логіка (ідентифікація – оцінка – реагування – відновлення – навчання); єдина інформаційна база та стандартизовані протоколи обміну даними; узгоджена культура безпеки з акцентом на довіру, «справедливу культуру» та навчальний характер роботи з помилками. Це дозволяє відстежувати ланцюгові ефекти (наприклад, як інформаційний інцидент породжує економічні втрати чи загрозу фізичній безпеці) і керувати ними на рівні системи, а не окремих служб.

Системний щит не зводиться до набору бар'єрів чи інструкцій; він функціонує як динамічний контур управління, що:

- постійно збирає та аналізує дані про загрози й інциденти;
- адаптує політики, процедури й ресурси до нових умов (пандемії, війна, кіберзагрози);
- навчається на власному досвіді через механізми аудиту, розбору інцидентів, тренувань, симуляцій. У цьому сенсі системний щит – це «жива» система безпеки, здатна еволюціонувати разом з ризиками, технологіями та суспільством.

Новизна інтегральної категорії «системний щит» полягає в тому, що:

- безпека вперше концептуалізується як єдина системна властивість, яка формується на перетині державних політик, корпоративного менеджменту та індивідуальної поведінки;
- підкреслюється людиноцентричний вимір: психологічна стійкість і культура безпеки персоналу стають не «додатком», а ядром функціонування всієї системи;
- інтеграція різних видів безпеки (інформаційної, організаційної, економічної, техногенної) розглядається як обов'язкова умова стійкості, а не як опція чи набір окремих проєктів.

Саме така інтерпретація створює підґрунтя для побудови практичних моделей впровадження системного щита в авіаційній галузі та інших критичних секторах.

Розширений зміст поняття «менеджмент безпеки» виходить за межі традиційних підходів (охорона об'єктів, контроль доступу, реагування на інциденти) і трактує безпеку як метарівень управління організацією, що

інтегрує стратегічне планування, адаптивність, культуру навчання та психологічну готовність у єдину систему формування стійкості.

Від реакції до прогнозування: нова парадигма

Реактивна модель (традиційний підхід) – класичний менеджмент безпеки будувався за схемою «виявити – нейтралізувати – відновити»:

- безпека розглядалася як функція окремих служб (охорона, ІТ-відділ, служба безпеки);
- дії відбувалися після події (інцидент → розслідування → штрафні санкції → корекція процедур);
- акцент – на технічних засобах захисту (замки, камери, антивіруси, firewall);
- людський фактор сприймався як джерело ризику, що потребує контролю й обмежень.

Проактивна модель (менеджмент безпеки як метарівень) – нова парадигма трактує менеджмент безпеки як стратегічну функцію, що пронизує всі процеси організації (рис.4.1.4):



Рис. 4.1.4. Проактивна модель (менеджмент безпеки як метарівень)*

*Сформовано авторами

Таким чином, безпека перестає бути «додатковою перевіркою» і стає органічною частиною процесу прийняття рішень на всіх рівнях організації.

Менеджмент безпеки як метарівень передбачає вбудовування принципів безпеки у всі функціональні процеси (табл.4.1.1):

Таблиця 4.1.1

Менеджмент безпеки як метарівень

Функція організації	Інтеграція менеджменту безпеки
Стратегічне планування	Безпека як критерій оцінки стратегічних альтернатив; ризик-апетит організації
HR та управління персоналом	Розвиток культури безпеки, психологічна стійкість, навчання, Just Culture
IT та цифрова трансформація	Кібербезпека за принципом Security by Design; Zero Trust Architecture
Фінанси	Управління фінансовими ризиками, захист від шахрайства, оцінка безпекових інвестицій
Виробництво/операції	Безпека як частина якості процесів; превентивне обслуговування; аналіз відмов
Комунікації та PR	Управління репутаційними ризиками; кризові комунікації; інформаційна гігієна

Сформовано авторами

Випереджальне формування стійкості – від захисту до розвитку стійкості. Менеджмент безпеки як метарівень не обмежується захистом від загроз, а спрямований на формування стійкості (resilience) – здатності системи (рис. 4.1.5):

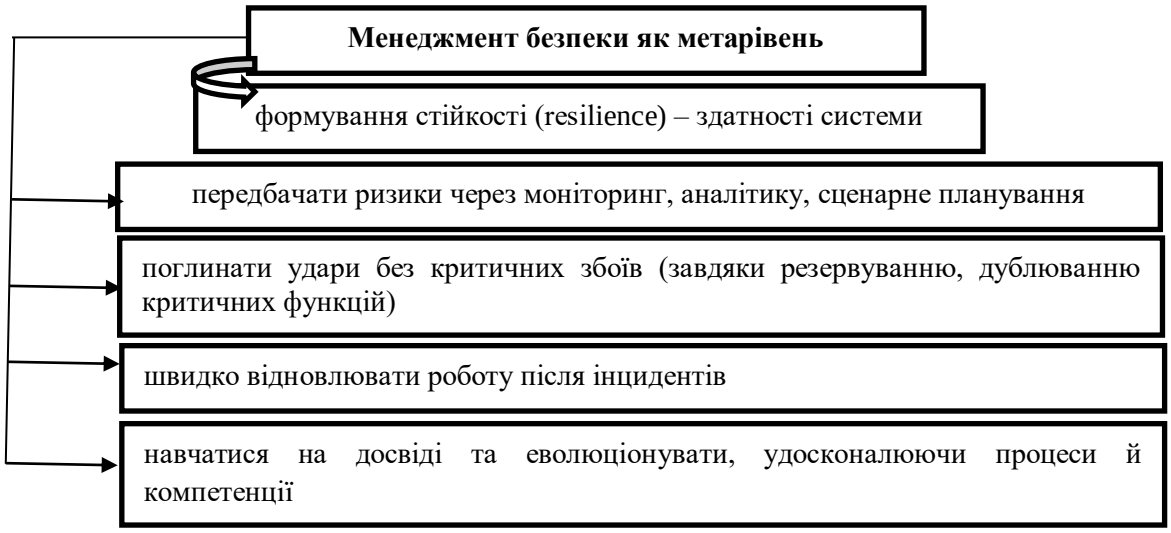


Рис. 4.1.5. Менеджмент безпеки як метарівень
Сформовано авторами

Стійкість – це не статичний стан «захищеності», а динамічна здатність адаптуватися до змінних умов, нових загроз і непередбачуваних криз.

Психологічна готовність персоналу інтегрується у менеджмент безпеки як стратегічний актив: підготовка до дії в умовах невизначеності, стресу, дефіциту інформації; формування культури відповідальності, довіри, відкритості (люди не бояться повідомляти про помилки чи загрози); розвиток

навичок критичного мислення для протидії маніпуляціям, фейкам, соціальній інженерії; психологічна підтримка після кризових подій для запобігання вигоранню й посттравматичним розладам.

Без психологічної готовності навіть найдосконаліші технічні засоби залишаються вразливими, оскільки людина – це центральний вузол прийняття рішень у критичних ситуаціях.

Менеджмент безпеки на метарівні означає побудову системи, що навчається: після кожного інциденту проводиться не лише розслідування, а системний аналіз причин (аналіз першопричин – root cause analysis); уроки, отримані з інцидентів, інтегруються в процедури, навчальні програми, політики безпеки; організація проводить регулярні навчання, симуляції, тренування (навчання з кібербезпеки, симуляції кризових ситуацій – cybersecurity drills, crisis simulations) для відпрацювання нових сценаріїв; формується база знань про загрози, інциденти, ефективні контрзаходи, доступна всім рівням організації.

Система менеджменту безпеки постійно еволюціонує у відповідь на зміни:

✓ нові технології (штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн – AI, IoT, blockchain) → оновлення процедур захисту, навчання персоналу, перегляд архітектури безпеки;

✓ нові загрози (програми-вимагачі, діпфейки, атаки на ланцюги поставок – ransomware, deepfakes, supply chain attacks) → швидке впровадження контрзаходів, обмін інформацією з партнерами, державою;

✓ зміни в законодавстві (GDPR, NIS2, національні закони про кібербезпеку) → адаптація політик, аудит відповідності;

✓ геополітичні та соціальні кризи (пандемії, війни, економічні шоки) → перегляд сценаріїв ризиків, оновлення планів безперервності бізнесу.

Порівняння традиційного та розширеного підходу (табл. 4.1.2).

Таблиця 4.1.2

Порівняння традиційного та розширеного підходу

Параметр	Традиційний менеджмент безпеки	Менеджмент безпеки як метарівень
Фокус	Реагування на інциденти	Прогнозування та формування стійкості
Структура	Окрема служба безпеки	Інтегрована функція всіх підрозділів
Роль людини	Джерело ризику, об'єкт контролю	Активний суб'єкт, ресурс стійкості
Метод роботи	Контроль, обмеження, інструкції	Навчання, культура, психологічна підготовка
Адаптивність	Статичні процедури	Самонавчальна, еволюційна система
Ціль	Мінімізація втрат	Розвиток здатності жити й розвиватися у невизначеності

Сформовано авторами [за матеріалами 1]

Подамо розширено менеджмент безпеки, вважаємо, що концептуалізується не як функція, а як метарівень управління, що пронизує всі

стратегічні й операційні процеси організації; орієнтований на випереджальне формування стійкості, а не лише на захист від загроз; інтегрує психологічну готовність і культуру безпеки як ключові елементи системи; базується на принципах самонавчання та адаптації, що дозволяє системі еволюціонувати разом із викликами; трактує людину як центральний активний елемент, чия свідомість, відповідальність і стійкість є фундаментом усієї архітектури безпеки.

Така інтерпретація формує новий вектор науки про безпеку – від управління загрозами до управління здатністю систем жити, розвиватися й адаптуватися у змінному, невизначеному світі.

Інтеграція менеджменту безпеки в систему стратегічного управління організацією

Менеджмент безпеки в сучасних умовах переходить від ізольованої «охоронної» функції до статусу стратегічної надсистеми, що координує рішення у фінансовій, операційній, кадровій, інформаційній та маркетинговій сферах. Він забезпечує не лише захист від загроз, а й активне формування стійкості організації до турбулентності середовища, криз, технологічних зрушень і геополітичних ризиків. Безпека перестає бути лише витратною статтею – вона трансформується в капітал довіри, інвестиційну привабливість і довгострокову конкурентоспроможність.

Цей трансформаційний процес відображає еволюцію від реактивного реагування на загрози (локальні інциденти, фізичний захист активів) до проактивного формування стійкості всієї організації в умовах цифрової економіки, геополітичної нестабільності та системних ризиків. Традиційно менеджмент безпеки асоціювався з вузькоспеціалізованими підрозділами (охорона, служба безпеки, кіберзахист), які виконували захисні завдання «поза основним бізнесом» – моніторинг доступу, розслідування інцидентів, дотримання формальних норм. Сьогодні ж безпека є надсистемою, що інтегрується в ядро стратегічного управління: вона формує пріоритети ризиків, впливає на вибір ринків, партнерів і технологій, а також визначає межі допустимого ризику для всієї організації.

Стратегічна роль полягає в тому, що безпека входить до топ-менеджменту як головний спеціаліст з інформаційної безпеки – CISO (Chief Information Security Officer) або головний офіцер безпеки – CSO (Chief Security Officer), з повноваженнями вето на ризиковані проєкти. Наприклад, перед виходом на новий ринок CSO оцінює не лише фінансову привабливість, а й геополітичні, кібер- та репутаційні ризики.

Сутність координаційної функції полягає в тому, що безпека синхронізує рішення між функціями, запобігаючи конфліктам (наприклад, маркетингова кампанія не суперечить політиці конфіденційності даних, а фінансова оптимізація не послаблює кадрову стійкість).

Менеджмент безпеки пронизує всі операційні та стратегічні сфери, перетворюючись на інструмент оптимізації ресурсів і джерело конкурентних переваг (табл.4.1.3).

Таблиця 4.1.3

Координація у ключових сферах управління

№ з/п	Сфера управління	Основні аспекти	Приклад
1	Фінансова сфера *Ризик-менеджмент інвестицій*	Безпека оцінює фінансові потоки на вразливість до шахрайства, валютних шоків, санкцій чи кібератак (наприклад, моделювання сценаріїв блокування рахунків).	У банківському секторі безпека блокує високоризикові транзакції, зберігаючи капітал і репутацію.
	Оптимізація витрат	Замість «витрат на безпеку» формується модель ROI безпеки – інвестиції в превентивні заходи окупаються за рахунок зниження втрат від інцидентів (страхування, штрафи, простої).	
2	Операційна сфера *Стійкість ланцюгів постачань*	Моніторинг постачальників на ризики (логістичні збої, банкрутство, етичні порушення), диверсифікація джерел.	Авіакомпанії інтегрують безпеку в розклад рейсів, враховуючи геополітичні зони ризику та альтернативні маршрути.
	Кризове планування	Розробка BCP (Плани забезпечення безперервності бізнесу – Business Continuity Plans) і DRP (Disaster Recovery Plans) для безперервності операцій під час криз (пандемії, кібератаки, природні катастрофи).	
3	Кадрова сфера *Антикорупційний та HR-ризики*	Перевірка кандидатів, моніторинг інсайдерських загроз, програми етичного лідерства.	У IT-компаніях безпека координує ротацію доступів і моніторинг поведінки співробітників для запобігання витокам даних.
	Корпоративна культура безпеки	Навчання персоналу (phishing-симуляції, кризові дрилі), прив'язка KPI менеджерів до показників безпеки.	
4	Інформаційна сфера *Кібербезпека як пріоритет*	Захист даних (GDPR, ISO 27001), моніторинг SOC (Security Operations Center), AI для виявлення аномалій.	Цифровізація безпеки через SIEM-системи та zero-trust архітектуру, де кожен запит верифікується.
	Інформаційна стійкість	Управління дезінформацією, захист репутації в соцмережах, кризові комунікації.	
5	Маркетингова сфера *Репутаційна безпека*	Моніторинг бренду на ризики (скандали, фейки), інтеграція безпеки в customer journey (захист даних клієнтів).	Авіакомпанія SkyUp інтегрує безпеку в цифрові канали – від захисту бронювань до моніторингу відгуків на предмет фейків.
	Ринкова стійкість	Оцінка маркетингових стратегій на ризики (наприклад, кампанія в ризикованій юрисдикції).	

*Сформовано авторами

Перевагами та викликами трансформації менеджменту безпеки в систему стратегічного управління організацією (табл.4.1.4).

Таблиця 4.1.4

Переваги та виклики трансформації

№ з/п	**Переваги**		
1	***Синергія***	***Стійкість***	***Конкурентна перевага***
	Безпека стає джерелом інсайтів (наприклад, дані кіберзагроз сигналізують про ринкові тренди).	Організація витримує шоки, зберігаючи довіру стейкхолдерів.	Сертифікати безпеки (ISO, SOC2) як маркетинговий актив.
2	**Виклики**		
	Організаційний опір	**Ресурси**	**Баланс**
	Перехід від «силових» методів до партнерства з бізнес-функціями.	Потреба в крос-функціональних командах і технологіях (AI, blockchain).	Уникнення «параної» – надмірна безпека не гальмує інновації.

*Сформовано авторами

Трансформація менеджменту безпеки від ізольованої захисної функції до стратегічної надсистеми створює новий вектор розвитку організацій, забезпечуючи їхню стійкість у турбулентному цифровому середовищі. Цей процес має вагомі переваги, але супроводжується суттєвими викликами, що потребують системного підходу до їхнього подолання.

Переваги трансформації:

1. *Синергетичний ефект між функціями*. Інтеграція безпеки в усі сфери управління (фінансову, операційну, кадрову, інформаційну, маркетингову) усуває «силоси», де кожен підрозділ оптимізує себе окремо. Безпека стає координатором, що підвищує загальну ефективність: наприклад, кіберзахист даних клієнтів одночасно зміцнює репутацію бренду та знижує маркетингові ризики.

2. *Проактивна стійкість до криз*. Замість реактивного гасіння пожеж організація переходить до моделі «антих fragility» – здатності не лише витримувати шоки (кібератаки, ланцюгові збої, геополітичні кризи), а й використовувати їх для еволюції. KPI безпеки (час відновлення, рівень втрат) стають частиною стратегічного плану, забезпечуючи безперервність бізнесу.

3. *Джерело конкурентних переваг*. Безпека перетворюється з витрат на капітал: сертифікати (ISO 27001, SOC 2), zero-trust архітектура чи AI-моніторинг стають маркетинговими активами, приваблюючи клієнтів, інвесторів і партнерів. У цифровій економіці довіра – ключовий диференціатор, де безпечні організації виграють у залученні талантів і ринкової частки.

4. *Економічна ефективність*. ROI безпеки досягає 300–500% за рахунок превенції втрат: моделі прогнозування ризиків оптимізують інвестиції, знижують штрафи, страхування та простої. Наприклад, інтеграція безпеки в маркетинг скорочує витрати на репутаційні кризи на 40–60%.

Виклики трансформації:

1. *Організаційний опір змінам.* Традиційні служби безпеки звикли до «силових» методів (заборони, перевірки), тоді як стратегічна роль вимагає

партнерства з бізнесом. Маркетинг може сприймати безпеку як обмеження креативу, фінанси – як зайві витрати, що гальмує інтеграцію.

2. *Дефіцит крос-функціональних компетенцій*. Потрібні фахівці з гібридним профілем (кібер + бізнес-аналітика, ризик + стратегія), а не вузькі техніки. Підготовка CSO рівня C-suite – це багаторічний виклик, особливо в середньому бізнесі.

3. *Ресурсні обмеження*. Впровадження SIEM-систем, AI-аналітики, BCP/DRP вимагає значних інвестицій (CAPEX + OPEX), які окупаються лише за 12–24 місяці. Малі організації стикаються з дилемою: інвестувати в безпеку чи в зростання.

4. *Баланс між захистом та інноваціями*. Надмірна безпека («параноя») блокує agilitiy: тривалі перевірки гальмують запуск продуктів, zero-trust ускладнює колаборацію. Потрібен динамічний баланс, де безпека – каталізатор, а не гальмо.

Трансформація менеджменту безпеки в стратегічну надсистему – це невідворотний процес, продиктований VUCA-середовищем, де ризики зростають експоненціально. Переваги (синергія, стійкість, конкурентні переваги) значно переважають виклики, якщо підходити системно: через чітку roadmap інтеграції, KPI-матрицю «безпека × функції», інвестиції в цифрові інструменти та зміну корпоративної культури. У підсумку «системний щит» стає не лише захистом, а й драйвером стратегічного розвитку, перетворюючи безпеку на капітал майбутнього.

Модель інтеграції. Формалізувати як матрицю «Безпека × Функції управління» (табл.4.1.5):

Таблиця 4.1.5

Матриця «Безпека × Функції управління»

Сфера	Ризики	Інструменти безпеки	KPI
Фінанси	Шахрайство	Штучний інтелект для виявлення шахрайства – Fraud detection AI	Зниження втрат на 20%
Операції	Збої ланцюгів	BCP / DRP	Час відновлення <24 год
Кадри	Інсайдери	Перевірки біографічних даних – Background checks	0 критичних інцидентів
Інформація	Кібератаки	Нульова довіра – Zero-trust	MTTD / MTTR <1 год
Маркетинг	Репутація	Аналіз настроїв –Sentiment analysis	NPS >70

У підсумку, менеджмент безпеки як стратегічна надсистема створює «системний щит», де захист і розвиток нероздільні, забезпечуючи організації стійкість у VUCA-середовищі (Волатильність – Volatility, невизначеність – Uncertainty, складність – Complexity, неоднозначність – Ambiguity).

Інтеграція менеджменту безпеки в стратегічне управління передбачає включення критеріїв безпековості у всі ключові управлінські контури: постановку місії та цілей, формування портфеля бізнесів, інвестиційну політику, організаційне проєктування, вибір партнерів і ринків. Стратегія організації в такому підході оцінюється не лише за показниками зростання, прибутковості чи частки ринку, а й за рівнем ризиків, структурою

вразливостей, здатністю до самовідновлення після шоків. Це потребує узгодження політики безпеки з корпоративною культурою, системою мотивації та моделями прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Системний щит як метафора менеджменту безпеки означає створення багаторівневої, адаптивної й проактивної архітектури, де кожен елемент – від стратегічного аналізу до операційних процедур – виконує одночасно захисну й розвиткову функцію. У монографії такий підхід доцільно представити як інтегровану модель, у якій безпека виступає не «гальмом змін», а каталізатором збалансованого зростання, інновацій та еволюції науки управління в цілому.

Висновки

Дослідження системного менеджменту безпеки як стратегічної надсистеми дозволяє сформулювати низку фундаментальних наукових висновків, що окреслюють його еволюцію, парадигмальні зрушення та інтеграційні імперативи в сучасній теорії управління.

Менеджмент безпеки є інтегративною науковою дисципліною, що синтезує теорію систем, кібернетику, теорію ризиків та стратегічне управління, формуючи концептуальну основу для моделювання організаційної стійкості як emergent property складних адаптивних систем. Концептуальна модель безпеки як «системного щита» базується на аксіомі багаторівневої ієрархії (стратегічний, тактичний, операційний рівні), де кожен рівень виконує функції виявлення, нейтралізації та профілактики загроз, забезпечуючи гомеостаз організації в умовах ентропії зовнішнього середовища.

Перехід менеджменту безпеки від реактивної парадигми (детекція–реагування) до проактивної (прогнозування–превенція) становить якісний стрибок у науковому осмисленні безпеки як когнітивно-динамічної системи, що використовує методи Big Data analytics, машинного навчання та сценарного моделювання для генерації передбачень щодо траєкторій ризиків. Нова парадигма базується на принципах антих fragility (Taleb, 2012), де безпека не лише протистоїть шокам, а й трансформує їх у вектори еволюційного розвитку, формуючи адаптивну стійкість як ключову компетенцію VUCA-середовища.

Інтеграція менеджменту безпеки в стратегічне управління трансформує його з ізольованої функції у надсистему координації, що горизонтально пронизує фінансову, операційну, кадрову, інформаційну та маркетингову сфери, забезпечуючи синергетичний ефект через матрицю «ризик–KPI–ресурс». Науково обґрунтована модель інтеграції передбачає включення критеріїв безпековості до стратегічної карты (BSC), де ROI безпеки стає метрикою корпоративної цінності, а CSO (Chief Security Officer) виконує роль стратегічного арбітра, балансуючи між інноваціями та стійкістю.

«Системний щит» менеджменту безпеки репрезентує новий вектор науки управління, де безпека еволюціонує від тактичного інструменту протекції до стратегічної платформи стійкого розвитку, формуючи парадигму security-driven management. Синтез теоретичних основ, прогнозуючих технологій та інтеграційних механізмів створює наукову основу для розробки комплексних моделей організаційної резилієнтності, що забезпечують

конкурентоспроможність у цифровій економіці та глобальних кризах. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на формалізацію математичних моделей ризик-стійкості та емпіричну верифікацію інтеграційних матриць у різних галузях.

Список використаних джерел

1. Gereles, A., Szőllősi, L. (2025). A Study of Ukrainian Dairy Industry: Financial Performance and Trends. *SEA - Practical Application of Science, Year (volume) XIII* (38), 89-105. https://doi.org/10.70147/s3889105 URL: https://spas.seaopenresearch.eu/articles/spas_38_3
2. Чернишов Олександр Дмитрович. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство.* Випуск № 48 / 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13
3. Вовк О. М., Сафонік Н. П., Фрідріх Ю. В. Превентивне забезпечення безпеки і конкурентного статусу авіаційного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3 (75). С. 123–134. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/75.123.
4. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2020. 342 с. DOI: https://doi.org/10.36074/danilova.kontseptsiia-2020
5. Zinaida Zhyvko, Vadym Hura. Conceptual model of economic security formation and the place of the security process in this model. *Economics, Finance and Management Review. Scientific Center of Innovative Researches (Tallinn, Estonia)*. Issue 1 (13), 2023. P.28-39**.**
6. Zinaida Zhyvko, Svitlana Rodchenko, Lelyuk Natalia, Filatova Iryna, and Mariia Rodchenko. Value-Oriented Approach for Providing Commercial Banks Security. *Mathematical and Computational Intelligence to Socio-scientific Analytics and Applications. (Математичний і обчислювальний інтелект для соціально-наукової аналітики та додатків).* Lecture Notes in Networks and Systems . 518, 2022. pp. 263-272. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-19-5181-7_21
7. Живко З.Б., Живко О.В. Адаптивна стратегія управління інноваційним розвитком: виклики сучасності в умовах смарт-економіки. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка». № 4(32), 2024. С. 261-267. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-261-267
8. Франчук В. І., Мельник С. І., Штангрет М. Й. Проблеми управління безпековою діяльністю об’єктів критичної інфраструктури. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти* : матеріали науково-практичної інтернет-конференції (з міжнародною участю) приуроченої 15-річчюдо дня створення кафедри менеджменту (м. Львів, 12 травня 2021 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2021. С.124-127

9. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Управлінський аспект в економічній безпекології мікрорівня. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти* : матеріали науково-практичної інтернет-конференції (з міжнародною участю) приуроченої 15-річчюдо дня створення кафедрименеджменту (м. Львів, 12 травня 2021 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2021. С.78-80.

10. Прокопишин О. С. Забезпечення мінімізації ризику підприємницької діяльності. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти* : матеріали науково-практичної інтернет-конференції (з міжнародною участю) приуроченої 15-річчюдо дня створення кафедрименеджменту (м. Львів, 12 травня 2021 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2021. С.188-190

11. Mishchuk, I. (2023). CONCEPTUAL MODEL OF ECONOMIC SECURITY FORMATION AND THE PLACE OF THE SECURITY PROCESS IN THIS MODEL. *Economics, Finance and Management Review*, (1), 40–49. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-1-40

12. Smith, A. (2015). Economic (in)security and global value chains: The dynamics of value distribution in global production networks. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 8*(3), 439–454. https://doi.org/10.1093/cjres/rsv015

13. Yuan, G. (2022). Construction of economic security early warning system based on cloud computing and data mining. *Computational Intelligence and Neuroscience, 2022*, Article 1234567. https://doi.org/10.1155/2022/1234567

14. Mirosław Banasik, Lech Chojnowski (2024). Strategic competition and its implications for international security. *Jour nal of modern science* . № 6(60), 2024. P. 25-45. DOI: https://doi.org/10.13166/jms/196758

15. Grzegorz Pietrek, MarcelKuhlmey. (2024). Selected elements of crisis communication. *Jour nal of modern science*. № 6(60), 2024. P. 331-349. DOI: https://doi.org/10.13166/jms/197000

16. Beata Piskorska, Urszula Soler (2023). Między innowacją a zagrożeniem: sztuczna inteligencja we współczesnej dyplomacji. *Journal of modern science*. № 4(64), 2023. P. 316-329. DOI: https://doi.org/10.13166/jms/215638

4.2. Розвиток кадрового потенціалу персоналу в умовах сталого розвитку та євроінтеграційних процесів України

Анотація. *Досліджено, що розвиток кадрового потенціалу є стратегічним чинником забезпечення сталого розвитку підприємств та держави в цілому, особливо в умовах євроінтеграційних процесів України. Підвищення професійних компетенцій, розвитку лідерства, ефективної командної взаємодії, заходів трудового комплаєнсу та мотиваційних систем безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організацій і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.*

Проаналізовано сучасні концепції управління кадровим потенціалом, включаючи підходи до формування компетенцій, розвитку емоційного інтелекту та організаційної культури. Встановлено, що інтеграція принципів сталого розвитку з європейськими стандартами управління персоналом дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів і сприяє формуванню інноваційного та гнучкого кадрового середовища.

Обґрунтовано взаємозв'язок між розвитком кадрового потенціалу та реалізацією принципів сталого розвитку в умовах євроінтеграції України. Визначено ключові механізми впливу розвитку емоційного інтелекту, корпоративної культури та командної взаємодії на підвищення стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності організацій. Розроблені рекомендації спрямовані на посилення відповідності українських організацій європейським стандартам управління персоналом та покращення їх здатності до інноваційної діяльності.

Результати дослідження відкривають нові напрями для наукових пошуків у сфері розвитку людського капіталу, зокрема: адаптація кадрових стратегій до європейських стандартів, впровадження цифрових технологій в управління персоналом, оцінювання впливу розвитку компетенцій на ефективність інноваційної діяльності та сталий розвиток підприємств.

Ключові слова: *сталий розвиток, управління персоналом, кадровий потенціал, євроінтеграція, управління підприємствами, адаптивне управління персоналом, соціальний капітал, кадрова політика, економічна безпека підприємства, інструменти економічного розвитку підприємств, інтелектуальні активи, інноваційна активність, інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства, емоційний інтелект в бізнесі, лідерство, управління командами, трудовий комплаєнс-контроль.*

Abstract. *The study investigates the development of human capital as a strategic factor for ensuring the sustainable development of enterprises and the state as a whole, particularly in the context of Ukraine's European integration processes. Enhancing professional competencies, leadership development, effective team collaboration, motivation systems and labor compliance measures, directly influence organizational competitiveness and the ability to adapt to changes in the external environment.*

Contemporary concepts of human capital management were analyzed, including approaches to competency development, emotional intelligence enhancement, and organizational culture improvement. It was established that integrating the principles of sustainable development with European human resource management standards increases the efficiency of labor resource utilization and contributes to the formation of an innovative and flexible workforce environment.

The study substantiates the interrelationship between human capital development and the implementation of sustainable development principles under Ukraine's European integration. Key mechanisms were identified through which the development of emotional intelligence, corporate culture, and team collaboration enhances strategic flexibility and organizational competitiveness. The developed recommendations aim to strengthen Ukrainian organizations' alignment with European human resource management standards and improve their capacity for innovative activities.

The research results open new avenues for scientific inquiry in the field of human capital development, particularly regarding the adaptation of HR strategies to European standards, the implementation of digital technologies in personnel management, and the assessment of how competency development affects the effectiveness of innovation activities and the sustainable development of enterprises.

Keywords: *sustainable development, human resource management, human capital, European integration, enterprise management, adaptive HR management, social capital, personnel policy, enterprise economic security, tools for economic development of enterprises, intellectual assets, innovation activity, tools to enhance enterprise competitiveness, emotional intelligence in business, leadership, team management, labor compliance control*

Теоретико-методологічні засади розвитку кадрового потенціалу

У сучасних умовах трансформації соціально-економічної системи України розвиток кадрового потенціалу набуває статусу одного з ключових чинників забезпечення сталого розвитку та успішної євроінтеграції.

Теоретико-методологічні засади розвитку кадрового потенціалу формуються на перетині економічної теорії, теорії управління, соціології праці та сучасних концепцій управління людськими ресурсами. У науковому дискурсі кадровий потенціал розглядається як інтегрована соціально-економічна категорія, що відображає сукупність наявних і перспективних можливостей персоналу забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Йдеться не лише про кількісні параметри зайнятості чи рівень освіти працівників, а про їх здатність до професійного розвитку, інноваційної діяльності, адаптації до змін та генерування доданої вартості. У цьому контексті кадровий потенціал доцільно трактувати як динамічну систему, що поєднує компетентнісний, інтелектуальний, мотиваційний та соціально-культурний компоненти. У контексті сталого розвитку особливого значення набуває гармонізація економічних, соціальних та екологічних цілей, що безпосередньо відображається на вимогах до компетентностей, ціннісних орієнтацій і поведінкових моделей персоналу.

Сучасні підходи до осмислення кадрового потенціалу значною мірою спираються на теорію людського капіталу, розроблену у працях Г. Беккер [1] та Т. Шульц [2], які обґрунтували економічну доцільність інвестицій у знання, навички та професійний розвиток працівників. У межах цієї теорії персонал підприємства розглядається як актив, що здатний приносити майбутні економічні вигоди за умови системного інвестування в освіту, підвищення кваліфікації та формування компетентностей. Відтак розвиток кадрового потенціалу виступає не витратною статтею, а стратегічною інвестицією у конкурентоспроможність підприємства.

Важливу методологічну роль відіграє системний підхід, який дозволяє розглядати кадровий потенціал як цілісне утворення, елементи якого перебувають у постійній взаємодії між собою та з іншими підсистемами підприємства. Такий підхід передбачає аналіз внутрішніх структурних зв’язків між професійною підготовкою працівників, їх мотиваційною сферою, корпоративною культурою, організаційною структурою та стратегічними орієнтирами розвитку. Системність забезпечує можливість виявлення синергетичного ефекту, коли узгоджений розвиток окремих компонентів формує якісно новий рівень кадрового потенціалу.

Ресурсна концепція підприємства, що набула розвитку в межах теорії стратегічного менеджменту, акцентує увагу на унікальності внутрішніх ресурсів як джерелі стійких конкурентних переваг. У цьому контексті кадровий потенціал розглядається як стратегічний ресурс, який важко імітувати або відтворити конкурентам. Особливої значущості набувають специфічні знання, організаційна пам’ять, командна взаємодія та корпоративні цінності, що формуються протягом тривалого періоду функціонування підприємства. Відповідно, розвиток кадрового потенціалу має бути інтегрований у загальну стратегію організації та узгоджений із її довгостроковими цілями.

Компетентнісний підхід посідає центральне місце в сучасній методології управління персоналом. Його сутність полягає у зміщенні акценту з

формальних кваліфікаційних характеристик на здатність працівників ефективно виконувати професійні функції в умовах змінного середовища. Формування ключових компетентностей – професійних, управлінських, цифрових, комунікативних, міжкультурних – визначає рівень адаптивності організації до технологічних та інституційних трансформацій. Розвиток кадрового потенціалу в межах компетентнісної парадигми передбачає систематичну оцінку наявних компетентностей, визначення потреб у їх оновленні та впровадження програм безперервного навчання.

Методологія розвитку кадрового потенціалу передбачає використання комплексу кількісних і якісних методів дослідження. До кількісних належать аналіз продуктивності праці, показників плинності кадрів, інвестицій у навчання, рівня кваліфікації персоналу. Якісні методи охоплюють експертні оцінки, компетентнісні профілі, анкетування, методи 360 градусів, SWOT-аналіз кадрового потенціалу. Поєднання цих інструментів дозволяє отримати цілісну картину стану та динаміки розвитку персоналу.

Важливим методологічним аспектом є принцип стратегічної спрямованості управління кадровим потенціалом. Він передбачає узгодження кадрової політики із загальною стратегією підприємства, прогнозування майбутніх потреб у персоналі та формування кадрового резерву. Принцип адаптивності вимагає врахування змін зовнішнього середовища – технологічних, економічних, демографічних – і своєчасного коригування програм розвитку персоналу. Принцип безперервності розвитку відображає необхідність постійного оновлення знань і навичок упродовж професійної діяльності працівників.

Оцінювання та моніторинг розвитку кадрового потенціалу є невід'ємними складовими методологічної системи. Вони забезпечують зворотний зв'язок між реалізованими управлінськими заходами та досягнутими результатами. Інтегральні показники розвитку персоналу, індекси залученості, рівень інноваційної активності, ефективність командної взаємодії дозволяють оцінити не лише поточний стан кадрового потенціалу, а й його стратегічну перспективу.

Таким чином, теоретико-методологічні засади розвитку кадрового потенціалу базуються на інтеграції теорії людського капіталу, системного та ресурсного підходів, компетентнісної парадигми й стратегічного управління. Їх практична реалізація сприяє формуванню організацій, здатних до інновацій, стійкого розвитку та ефективної конкуренції в умовах динамічного соціально-економічного середовища.

Кадровий потенціал як фактор сталого розвитку.

Прагнення до сталого розвитку все частіше розглядається як ефективний засіб вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем, що динамічно та неконтрольовано накопичуються з часів промислової революції. Сталий розвиток передбачає таку модель економічного і соціального поступу, за якої задоволення потреб сучасного покоління не ставить під загрозу можливості майбутніх поколінь.

Таблиця 4.2.1

Наукові підходи та теорії до розуміння дефініції «сталий розвиток»

№	Науковий підхід / теорія	Ключові представники	Сутність підходу	Акцент для розвитку кадрового потенціалу
1	2	3	4	5
1	Класичний концептуальний підхід (Brundtland approach)	Г. Брундтланд, Комісія ООН з довкілля та розвитку	Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без загрози для майбутніх поколінь	Довгострокове інвестування в освіту, людський капітал, міжпоколінну передачу знань
2	Триєдина концепція сталого розвитку (Triple Bottom Line)	Дж. Елкінгтон	Поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної збалансованості	Формування багатовимірних компетентностей персоналу (економічних, соціальних, екологічних)
3	Економіко-екологічний підхід	Г. Дейлі, Р. Костанца	Обмеженість природних ресурсів і необхідність екологічних обмежень економічного зростання	Розвиток екологічної свідомості, «зелених» навичок і відповідального управління
4	Соціально-орієнтований підхід	А. Сен, М. Нусбаум	Сталий розвиток як розширення людських можливостей, якості життя і соціальної включеності	Підвищення якості зайнятості, соціального захисту, розвитку людського потенціалу
5	Інституційний підхід	Д. Норт, О. Вільямсон	Сталий розвиток залежить від ефективності інститутів, правил і норм взаємодії	Формування інституційної спроможності кадрів, управлінських та регуляторних компетентностей
6	Інноваційно-технологічний підхід	Й. Шумпетер, сучасні теоретики інновацій	Сталий розвиток досягається через інновації, технологічне оновлення та цифровізацію	Розвиток цифрових, інноваційних та підприємницьких компетентностей персоналу
7	Людино-центричний (human-centered) підхід	ПРООН, Світовий банк	Людина та її розвиток є центральною метою сталого розвитку	Орієнтація на безперервне навчання, розвиток soft skills, лідерства та психологічної відповідальності
8	Безпековий підхід	Українські та європейські дослідники економічної безпеки	Сталий розвиток як здатність системи протидіяти ризикам, кризам і загрозам	Формування кадрової стійкості, антикризових та адаптивних компетентностей

Продовження табл. 4.2.1

1	2	3	4	5
9	Євроінтег-раційний підхід	Європейська комісія, OECD	Сталий розвиток як стратегія узгодження національного розвитку з політиками ЄС	Гармонізація професійних стандартів, мобільність, управління знаннями
10	Системний підхід	Донелла Медоуз та послідовники	Сталий розвиток як результат взаємодії економічних, соціальних, екологічних підсистем	Комплексний розвиток кадрового потенціалу як елемента соціально-економічної системи

Джерело: авторська розробка на основі [3-15]

Необхідно прослідкувати еволюцію наукових уявлень про роль людини як суб'єкта економічної діяльності в історичній та концептуальній ретроспективі. Зміна ролі людини в розвитку підприємств, їх конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу є однією з ключових закономірностей сучасної економіки. Якщо в індустріальній моделі працівник розглядався передусім як виконавець технологічно заданих функцій, то в сучасних умовах він перетворюється на стратегічний актив і носія унікальної цінності для підприємства [8].

По-перше, відбувається перехід від ресурсного до капітального трактування людини. Працівник більше не сприймається лише як витрата чи фактор виробництва – він розглядається як інвестиційний об'єкт, здатний генерувати додану вартість через знання, навички, досвід і креативність. Саме людський капітал сьогодні визначає здатність підприємства створювати унікальні продукти, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін ринкового середовища.

По-друге, зростає роль знань і компетентностей як джерела конкурентних переваг. У сучасній економіці матеріальні ресурси та технології швидко копіюються, тоді як компетентності персоналу, організаційна культура, здатність до навчання і генерації ідей є важковідтворюваними. Це означає, що конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить від якості управління людським потенціалом, систем розвитку персоналу та управління знаннями.

По-третє, змінюється характер інноваційного процесу. Якщо раніше інновації були результатом діяльності окремих науково-дослідних підрозділів, то сьогодні вони виникають у процесі взаємодії, командної роботи, обміну знаннями і творчої ініціативи персоналу на всіх рівнях організації. Працівник стає не лише виконавцем, а й співавтором інноваційних рішень, що підвищує гнучкість і адаптивність підприємства.

По-четверте, зростає значення цінностей, відповідальності та залученості персоналу. Умови сталого розвитку та євроінтеграції вимагають від підприємств дотримання принципів соціальної відповідальності, етичності та екологічної орієнтації. Саме працівники, їхні установки та поведінка

визначають реальне втілення цих принципів у бізнес-практиці, що безпосередньо впливає на репутацію, інвестиційну привабливість і довгострокову стійкість підприємств.

Отже, особливість сучасної трансформації полягає в тому, що людина з фактору виробництва перетворюється на ключового носія стратегічних переваг підприємства. Її знання, креативність, відповідальність і здатність до навчання стають вирішальними чинниками конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та економічної стійкості бізнесу в умовах глобальних викликів.

У табл. 4.2.2 наведено хронологію виникнення понять щодо ролі людини як суб'єкта економічної діяльності.

Таблиця 4.2.2

Хронологія виникнення понять щодо ролі людини
як суб'єкта економічної діяльності

Період	Ключове поняття	Представники	Сутність уявлення про людину
XVII–XVIII ст.	Homo economicus	А. Сміт, Д. Рікардо	Людина як раціональний суб'єкт, що максимізує вигоду та власний інтерес
Кінець XIX ст.	Людський фактор	Ф. Тейлор, А. Файоль	Працівник як елемент виробничої системи, носій фізичних і трудових функцій
1920–1930-ті рр.	Соціальна людина	Е. Мейо, М. Фоллетт	Людина як соціальна істота, поведінка якої визначається груповими нормами
1950–1960-ті рр.	Людські ресурси	П. Друкер, Д. МакГрегор	Людина як актив організації, що потребує розвитку і мотивації
1960–1970-ті рр.	Людський капітал	Т. Шульц, Г. Беккер	Людина як носій знань, навичок та інвестиційної цінності
1980-ті рр.	Інтелектуальний капітал	Т. Стюарт, К. Свейбі	Людина як джерело знань, інновацій та нематеріальної вартості
1990-ті рр.	Соціальний капітал	П. Бурдьє, Р. Патнем	Людина як учасник мереж довіри, співпраці і соціальних зв'язків
2000-ті рр.	Креативний капітал	Р. Флорида	Людина як творець інновацій і нових економічних смислів
2000–2010-ті рр.	Компетентнісна модель людини	OECD, ЄС	Людина як носій ключових, цифрових та управлінських компетентностей
2010-ті рр.	Людина як носій стійкості (resilience)	UNDP, OECD	Людина як фактор адаптації, антикризової спроможності та сталості
2020-ті рр.	Людина як агент сталого розвитку	ООН, Європейська комісія	Людина як суб'єкт екологічної, соціальної та економічної відповідальності

Джерело: авторська розробка на основі [1, 2, 16-34]

Початкові концепції (XVII–XIX ст.) [16-19] та початку XX ст. [20-21] інтерпретували людину передусім як раціонального максимізатора вигоди або як виробничий ресурс, зосереджуючись на її трудовій та економічній функції. У подальшому, з розвитком соціальних і поведінкових наук, відбувається розширення уявлень про людину як соціальну істоту, інтегровану в групові взаємодії та організаційні структури.

У другій половині XX століття [22-27] формується концепція людського капіталу, яка закладає інвестиційну логіку розвитку людини через освіту, професійну підготовку та охорону здоров'я. Надалі ці уявлення доповнюються підходами інтелектуального, соціального та креативного капіталу, що відображає зростання ролі знань, довіри, інноваційності та творчості в економіці.

Сучасний етап [28-34] характеризується переходом до комплексного бачення людини як агента сталого розвитку та носія стійкості (resilience), здатного забезпечувати адаптивність соціально-економічних систем в умовах глобальних ризиків, цифровізації та євроінтеграційних трансформацій. Таким чином, табл. 4.2.2 ілюструє, що еволюція економічної думки поступово трансформувала людину з об'єкта управління у ключового суб'єкта інноваційного, безпекового та сталого розвитку.

Еволюція ролі персоналу у розвитку підприємств зумовлює глибинні трансформації самого поняття кадрового потенціалу та механізмів його формування і використання. Якщо в традиційних індустріальних моделях персонал розглядався передусім як кількісно вимірювана робоча сила, то в сучасних умовах він набуває характеристик стратегічного ресурсу, носія знань, інновацій та організаційної стійкості [35, 36]. Відповідно, кадровий потенціал перестає бути лише сукупністю працівників і перетворюється на інтегровану систему професійних, інтелектуальних, соціальних і ціннісних характеристик персоналу.

По-перше, зміна ролі персоналу від виконавця до співтворця вартості трансформує структуру кадрового потенціалу. Зростає питома вага нематеріальних складових – компетентностей, досвіду, креативності, здатності до навчання, емоційного інтелекту та лідерства. Кадровий потенціал уже не обмежується формальною кваліфікацією, а охоплює здатність персоналу генерувати нові знання, адаптуватися до змін і працювати в умовах невизначеності.

По-друге, еволюція ролі персоналу посилює динамічний характер кадрового потенціалу. Він більше не є статичною характеристикою підприємства, а формується й відтворюється в процесі безперервного навчання, мобільності, обміну знаннями та залученості працівників до інноваційних процесів. Це означає, що управління кадровим потенціалом дедалі більше орієнтується не на облік і контроль, а на розвиток, мотивацію та створення умов для самореалізації персоналу.

По-третє, зростає стратегічна роль кадрового потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості підприємств. В умовах цифровізації, глобальної конкуренції та євроінтеграції саме людський фактор визначає здатність підприємств освоювати нові технології, відповідати міжнародним стандартам, інтегрувати принципи сталого розвитку та протидіяти ризикам. Кадровий потенціал стає не похідною від стратегії підприємства, а одним із ключових чинників її формування.

Таким чином, еволюція ролі персоналу зумовлює перехід від кількісного до якісного, від ресурсного до капітального, від функціонального до системного розуміння кадрового потенціалу. У сучасних умовах кадровий потенціал виступає не лише інструментом реалізації цілей підприємства, а й активним суб'єктом його інноваційного, конкурентного та сталого розвитку.

Кадровий потенціал виконує подвійну функцію: з одного боку, він є ресурсом реалізації стратегічних цілей сталого розвитку, а з іншого – об'єктом інвестицій та довгострокового відтворення. Формування якісного кадрового потенціалу передбачає не лише підвищення рівня освіти і професійної підготовки, але й розвиток соціальної відповідальності, екологічної свідомості, здатності до міждисциплінарного мислення та інноваційної діяльності.

Для України актуальними є проблеми нерівномірного розвитку людського капіталу, міграції кваліфікованих кадрів, дисбалансів між попитом і пропозицією на ринку праці, а також недостатньої інтеграції принципів сталого розвитку в практику управління персоналом. Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу, що поєднує державні, регіональні та корпоративні механізми розвитку кадрового потенціалу. Особливу роль відіграє освіта впродовж життя як інструмент безперервного оновлення компетентностей та адаптації працівників до швидких технологічних і організаційних змін.

Євроінтеграційні процеси та трансформація вимог до кадрового потенціалу.

Євроінтеграційні процеси в Україні є системним і багатовимірним явищем, що охоплює інституційну, правову, економічну, соціальну та управлінську трансформацію. Підписання та імплементація положень Угода про асоціацію між Україною та ЄС стали ключовим етапом гармонізації національного законодавства із правом Європейського Союзу, формування нових стандартів ведення бізнесу, корпоративного управління, комплаєнсу, якості продукції та послуг.

Надання Україні статусу кандидата на членство в Європейський Союз у 2022 році посилило необхідність структурних реформ, зокрема у сфері управління людськими ресурсами. У цих умовах кадровий потенціал підприємства перестає розглядатися виключно як сукупність трудових ресурсів і набуває ознак стратегічного нематеріального активу, що визначає конкурентоспроможність, інноваційність і стійкість бізнесу.

Євроінтеграція обумовлює перехід від адміністративно-функціональної моделі управління персоналом до стратегічної моделі управління людським капіталом, орієнтованої на компетентності, безперервне навчання, дотримання етичних стандартів, принципів доброчесності та соціальної відповідальності [39].

Євроінтеграційний курс України зумовлює необхідність гармонізації національної системи розвитку кадрового потенціалу з європейськими стандартами та практиками [40]. Це стосується як нормативно-правового забезпечення ринку праці, так і стандартів освіти, професійної підготовки та управління персоналом. Європейська модель розвитку людського капіталу

базується на принципах інклюзивності, мобільності, соціального діалогу та високого рівня соціального захисту, що формує нові орієнтири для української кадрової політики [41].

Одним із ключових напрямів трансформації є адаптація трудового законодавства України до acquis communautaire [42, 43]. Це передбачає:

- імплементацію директив ЄС щодо охорони праці;
- посилення антидискримінаційних норм;
- забезпечення рівних можливостей;
- впровадження сучасних підходів до захисту персональних даних;
- розвиток соціального діалогу.

У практичному вимірі це означає необхідність для підприємств:

- створення ефективних систем комплаєнс-контролю;
- формування політик недискримінації та гендерної рівності;
- впровадження процедур внутрішнього аудиту у сфері трудових відносин;
- документування кадрових процесів відповідно до європейських стандартів.

Кадрові служби трансформуються у повноцінні HR-департаменти стратегічного рівня, які забезпечують не лише адміністрування, а й управління ризиками у сфері людського капіталу.

Європейська практика управління персоналом базується на компетентнісній парадигмі. У межах євроінтеграційних процесів українські підприємства змушені переорієнтовувати кадрову політику з формального підтвердження кваліфікації на оцінювання та розвиток компетентностей, серед яких:

- цифрові компетентності;
- управлінські та лідерські компетенції;
- міжкультурна комунікація;
- знання іноземних мов;
- навички роботи в мультинаціональному середовищі;
- комплаєнс-компетентність;
- екологічна та соціальна відповідальність.

Відповідно до підходів European Commission, розвиток людського капіталу має ґрунтуватися на принципах lifelong learning, гнучкості та мобільності робочої сили. Це обумовлює необхідність інституціоналізації систем корпоративного навчання, розвитку корпоративних університетів, програм менторства та коучингу.

У процесі євроінтеграції зростає значення таких компетентностей, як здатність до міжкультурної комунікації, володіння іноземними мовами, цифрові навички, управління знаннями та інноваціями [44]. Водночас актуалізується потреба у розвитку лідерських якостей, етичної відповідальності та готовності до впровадження принципів сталого розвитку на рівні організацій і територіальних громад. Таким чином, кадровий потенціал стає ключовим

елементом інституційної спроможності України виконувати зобов'язання, пов'язані з європейською інтеграцією.

Євроінтеграція супроводжується активною цифровою трансформацією економіки. Інтеграція до цифрового ринку ЄС стимулює підприємства до:

- впровадження ERP-систем;
- автоматизації бізнес-процесів;
- розвитку електронного документообігу;
- застосування HR-аналітики.

У результаті відбувається структурна трансформація кадрового потенціалу: зростає попит на ІТ-фахівців, аналітиків даних, фахівців з кібербезпеки, комплаєнс-офіцерів, спеціалістів з ESG-напряму.

Водночас підвищуються вимоги до цифрової грамотності всіх категорій персоналу. Цифрові навички стають універсальною умовою працевлаштування та професійного розвитку.

Євроінтеграційні процеси активізували трудову мобільність. Відкриття ринків праці країн ЄС створює як можливості, так і ризики для українських підприємств. З одного боку, відбувається відтік висококваліфікованих кадрів; з іншого – формується потенціал для трансферу знань, набуття міжнародного досвіду та повернення людського капіталу з новими компетенціями.

У цих умовах підприємства змушені:

- підвищувати конкурентоспроможність систем оплати праці;
- розвивати нематеріальну мотивацію;
- формувати корпоративну культуру довіри;
- впроваджувати гнучкі форми зайнятості;
- забезпечувати соціальні гарантії відповідно до європейських стандартів [37].

Зважаючи на це, кадрова стратегія набуває характеру talent management із акцентом на утримання та розвиток ключових працівників.

Європейська інтеграція передбачає імплементацію принципів сталого розвитку та ESG (Environmental, Social, Governance). Це трансформує вимоги до кадрового потенціалу в частині [38]:

- етичної поведінки;
- антикорупційної культури;
- екологічної відповідальності;
- соціальної інклюзії;
- дотримання стандартів корпоративного управління.

Працівники повинні володіти знаннями у сфері сталого розвитку, управління ризиками, комплаєнсу та нефінансової звітності. Це змінює зміст професійних стандартів і програм підготовки кадрів.

Трансформація вимог до кадрового потенціалу відбувається в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та демографічних втрат. Це посилює значення:

- управління знаннями;
- формування кадрового резерву;

- розвитку внутрішнього підприємництва;
- забезпечення психологічної стійкості персоналу.

Для ефективної адаптації до євроінтеграційних вимог доцільним є [43]:

1. Розроблення стратегій розвитку людського капіталу з урахуванням стандартів ЄС.
2. Інтеграція компетентнісних моделей у систему оцінювання персоналу.
3. Запровадження цифрових HR-платформ.
4. Розвиток партнерств із закладами вищої освіти та професійними асоціаціями.
5. Впровадження систем управління корпоративною етикою та комплаєнсом.

Євроінтеграційні процеси виступають потужним каталізатором трансформації кадрового потенціалу українських підприємств. Вони зумовлюють перехід до європейських стандартів управління людським капіталом, посилення ролі компетентнісного підходу, цифровізації, етичного менеджменту та соціальної відповідальності.

У стратегічній перспективі конкурентоспроможність українських підприємств на європейському ринку визначатиметься не лише фінансовими ресурсами чи технологічним рівнем, а передусім якістю, адаптивністю та інноваційною спроможністю їх кадрового потенціалу. Формування нової моделі управління людським капіталом відповідно до стандартів ЄС є необхідною умовою сталого розвитку бізнесу та успішної інтеграції України до європейського економічного простору.

Механізми розвитку кадрового потенціалу в сучасних умовах.

Розвиток кадрового потенціалу є цілеспрямованим процесом формування, відтворення і нарощування якісних характеристик персоналу, що забезпечують конкурентоспроможність, інноваційну активність та стійкість підприємств у довгостроковій перспективі. В умовах євроінтеграції та сталого розвитку цей процес набуває комплексного і стратегічного характеру.

Серед інструментів розвитку кадрового потенціалу доцільно виокремити інвестиції в освіту і професійне навчання, розвиток систем мотивації та залученості персоналу, формування культури інновацій і безперервного вдосконалення. Важливим є також розвиток партнерства між бізнесом, освітніми установами та органами влади, що сприяє підвищенню релевантності освітніх програм і зменшенню структурних дисбалансів на ринку праці [45].

Розвиток кадрового потенціалу в сучасних умовах перестає бути допоміжною функцією управління персоналом і трансформується у стратегічний процес формування довгострокових конкурентних переваг підприємств та національної економіки. В умовах сталого розвитку, цифровізації та євроінтеграційних процесів кадровий потенціал виступає не лише як сукупність трудових ресурсів, а як інтегрована система знань, компетентностей, цінностей, соціальних зв’язків та інноваційної спроможності персоналу. Відповідно, напрями його розвитку мають багатовимірний і взаємопов’язаний характер.

Перш за все, ключовим виступає освітньо-професійний розвиток персоналу, який забезпечує постійне оновлення компетентностей відповідно до динаміки технологій, ринкових вимог та стандартів Європейського Союзу [46]. Йдеться не лише про формальну освіту чи підвищення кваліфікації, а про формування культури навчання впродовж життя, здатності до самонавчання, критичного мислення та міждисциплінарної підготовки. Такий підхід дозволяє кадровому потенціалу не просто реагувати на зміни, а випереджати їх, створюючи підґрунтя для інноваційного розвитку підприємств.

Не менш важливим є інтелектуальний та інноваційний розвиток кадрового потенціалу, який визначає здатність організації генерувати нові знання, трансформувати їх у конкурентоспроможні продукти й управлінські рішення. У сучасній економіці знання стають основним фактором виробництва, а персонал – носієм інтелектуального капіталу. Розвиток цього напряму передбачає створення середовища, що стимулює творчість, ініціативність, внутрішнє підприємництво та міжфункціональну взаємодію, у межах якої виникають інновації.

Соціально-психологічний розвиток кадрового потенціалу формує здатність персоналу до ефективної взаємодії, збереження мотивації, лояльності та психологічної стійкості [44]. В умовах високої турбулентності ринкового середовища, стресових навантажень і змінних організаційних структур саме психологічний стан і якість соціальних зв’язків визначають продуктивність і стабільність персоналу. Тому розвиток емоційного інтелекту, командної роботи, культури довіри та підтримки є важливою складовою сучасного кадрового потенціалу.

Окремий напрям формує ціннісно-етичний та відповідальний розвиток персоналу. У контексті сталого розвитку підприємства дедалі більше оцінюються не лише за фінансовими показниками, а й за рівнем соціальної відповідальності, екологічної поведінки та дотримання принципів доброчесності [37]. Саме персонал є носієм цих цінностей, тому формування етичних норм, відповідального ставлення до ресурсів і суспільства стає важливим чинником довгострокової репутації та стійкості організацій.

Лідерський та управлінський розвиток забезпечує здатність кадрового потенціалу впливати на стратегічні зміни, формувати бачення майбутнього та мобілізувати колектив до досягнення складних цілей. У сучасних умовах лідерство дедалі більше ґрунтується не на формальній владі, а на компетентності, довірі та психологічній відповідальності за результати і людей. Тому розвиток управлінських, комунікаційних і стратегічних компетентностей є необхідною умовою ефективного використання кадрового потенціалу.

Важливим стає також адаптивний і безпековий розвиток персоналу, який формує його здатність діяти в умовах криз, ризиків та невизначеності [47]. Глобальні виклики, економічні потрясіння та воєнні загрози роблять кадровий потенціал ключовим чинником стійкості підприємств. Працівники, здатні до швидкого навчання, антикризового мислення та гнучкої поведінки,

забезпечують організаціям можливість зберігати функціональність і відновлюватися після шоків.

Нарешті, в умовах євроінтеграції особливого значення набуває міжкультурний і євроінтеграційний розвиток кадрового потенціалу. Він передбачає володіння іноземними мовами, здатність працювати у міжнародних командах, розуміння європейських норм і стандартів управління, що розширює можливості підприємств інтегруватися у спільний економічний простір ЄС.

Таким чином, напрями розвитку кадрового потенціалу формують цілісну багатовимірну систему, в межах якої поєднуються професійні, інтелектуальні, соціальні, етичні та адаптивні характеристики персоналу. Саме така інтегрована модель перетворює кадровий потенціал на ключовий чинник конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та сталості підприємств у сучасній економіці.

Ефективний розвиток кадрового потенціалу в умовах сталого розвитку та євроінтеграційних процесів потребує впровадження багаторівневих механізмів. На макрорівні це передбачає формування цілісної державної стратегії розвитку людського капіталу, орієнтованої на довгострокові цілі та узгодженої з європейськими політиками у сфері зайнятості, освіти та соціального захисту. На мезорівні важливу роль відіграють регіональні програми розвитку кадрового потенціалу, що враховують специфіку місцевих ринків праці та стратегічні пріоритети територіального розвитку. На мікрорівні ключовими є корпоративні системи управління персоналом, які інтегрують принципи сталого розвитку, соціальної відповідальності та управління знаннями.

На рис. 4.2.1 подано авторське бачення модель впливу показників кадрової сфери на розвиток кадрового потенціалу підприємств.



Рис. 4.2.1. Модель впливу показників кадрової сфери на розвиток кадрового потенціалу підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [46-50]

Розроблена модель (рис. 4.2.1) демонструє взаємозв'язок ключових показників кадрової сфери з розвитком кадрового потенціалу підприємства, враховуючи циклічний та адаптивний характер управлінських процесів. Модель складається з трьох основних блоків: показники кадрової сфери, посередницькі механізми та результати розвитку кадрового потенціалу, зворотні зв'язки між якими підкреслюють динамічну природу впливу.

Серед ключових показників кадрової сфери, що визначають ефективність управління персоналом, визначальними є:

- лідерство – здатність керівника визначати стратегічні цілі, координувати діяльність команди та формувати мотиваційне середовище;
- емоційний інтелект – уміння розпізнавати й контролювати власні емоції та емоції колег для забезпечення ефективної взаємодії;
- мотивація персоналу – рівень стимулів, які спонукають працівників до високої продуктивності та професійного розвитку;
- побудова команди (Team building) – процеси формування, організації та розвитку команд, включаючи управління конфліктами та підтримку ефективних комунікацій;
- професійні компетенції – набір знань, навичок і управлінських здібностей, необхідних для виконання завдань підприємства [49].

Показники кадрової сфери впливають на результати через низку посередницьких механізмів:

- професійний розвиток – підвищення кваліфікації, навчальні програми, наставництво;
- корпоративна культура – формування цінностей, атмосфери довіри, співпраці та відповідальності;
- внутрішні комунікації – ефективний обмін інформацією та зворотний зв'язок між членами команди;
- участь у прийнятті рішень – делегування повноважень і залучення персоналу до стратегічного планування.

Вплив кадрових показників через посередницькі механізми проявляється у:

- ефективності командної роботи – досягнення цілей, продуктивність та інноваційність команд;
- адаптивності персоналу – здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;
- рівні компетентності персоналу – підвищення професійного та управлінського рівня співробітників;
- інноваційному потенціалі – здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї;
- залученості та задоволеності персоналу – рівень мотивації та лояльності працівників;
- стійких конкурентних перевагах – забезпечення довгострокової стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Модель включає зворотні зв'язки, що відображають вплив результатів розвитку кадрового потенціалу на початкові показники кадрової сфери. Це дозволяє:

- коригувати управлінські практики відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- підвищувати ефективність лідерства та мотиваційних систем;
- забезпечувати безперервний розвиток професійних компетенцій і командних процесів.

У центрі моделі підкреслено циклічний процес та адаптацію інновацій, що демонструє постійний характер розвитку кадрового потенціалу як системи, здатної до самовдосконалення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток емоційного інтелекту як фактор впливу на кадровий потенціал підприємства.

Розвиток емоційного інтелекту як складової кадрового потенціалу підприємства ґрунтується на міждисциплінарних наукових підходах, що поєднують психологію, менеджмент, організаційну поведінку та теорію людського капіталу. Концептуалізація емоційного інтелекту як наукової категорії була започаткована у працях П. Саловей та Дж. Майєр [52, 53], які визначили його як здатність ідентифікувати, розуміти та регулювати емоції з метою спрямування мислення і поведінки. Подальшого розвитку концепція набула завдяки дослідженням Д. Голман [54, 55], який обґрунтував роль емоційних компетенцій у професійній ефективності та лідерстві.

Сучасні наукові дослідження підкреслюють, що формування кадрового потенціалу значною мірою залежить від розвитку емоційного інтелекту**,** командної роботи**,** лідерських компетенцій та системної мотивації персоналу [48, 56-59]**.**

Емоційний інтелект (EQ) являє собою здатність індивіда розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших людей [51]. Його розвиток забезпечує підвищення психологічної стійкості персоналу та адаптивності в умовах постійних змін ринкового середовища.

Деніел Гоулман у 1995 році запропонував концепцію емоційного інтелекту (EQ), який він визначає як здатність усвідомлювати, розуміти і керувати власними емоціями, а також емоціями інших людей [51]. Модель складається з п'яти ключових компонентів, які взаємодіють і визначають ефективність персоналу та лідерів:

1. Самосвідомість (Self-awareness):

- Здатність розпізнавати власні емоції, розуміти їх вплив на поведінку та прийняття рішень.
- Підвищує адекватну оцінку власних сильних і слабких сторін, що сприяє розвитку компетентності.

2. Саморегуляція (Self-regulation):

- Контроль власних емоцій і імпульсів, здатність адаптувати поведінку до змін і уникати негативних реакцій.

- Формує психологічну стійкість і надійність співробітника в стресових ситуаціях.

3. Мотивація (Motivation):

- Внутрішня готовність досягати цілей, прагнення до професійного росту, самовдосконалення та результативності.

- Підвищує продуктивність і залученість персоналу.

4. Емпатія (Empathy):

- Здатність розуміти емоції, потреби та перспективи інших людей.

- Сприяє ефективній командній взаємодії та формуванню позитивного корпоративного клімату.

5. Соціальні навички (Social skills):

- Вміння ефективно взаємодіяти з іншими, будувати довірливі відносини, керувати конфліктами і надихати команду.

- Підвищує командну ефективність і формує лідерські компетенції.

Графічно модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана з впливом на розвиток кадрового потенціалу підприємства наведена на рис. 4.2.2.

Працівники з високим рівнем EQ демонструють здатність конструктивно вирішувати конфлікти, налагоджувати ефективну комунікацію та підтримувати стабільні міжособистісні відносини. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та збереженню цінних кадрів у компанії.

Наукові дослідження [52, 53] показують, що емоційний інтелект тісно пов’язаний із когнітивними процесами та мотиваційною сферою співробітників. Люди, які володіють високим EQ, краще справляються зі стресовими ситуаціями та кризовими змінами, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи та зменшує ризик професійного вигорання. Таким чином, розвиток емоційного інтелекту є стратегічним інструментом формування стабільного кадрового потенціалу підприємства.



Рис. 4.2.2. Модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана

Джерело: авторська розробка на основі [51, 54, 55]

Командна робота визначається як здатність групи працівників спільно досягати поставлених цілей, ефективно використовуючи знання та навички кожного члена команди. Розвиток командної роботи сприяє формуванню синергії, коли колективні результати перевищують суму індивідуальних досягнень. Ефективна командна взаємодія забезпечує швидке вирішення проблем, оптимальний розподіл завдань та зменшення навантаження на окремих співробітників.

Крім того, командна робота є основою корпоративної культури підприємства. Взаємна підтримка, колегіальність та відчуття належності до організації підвищують лояльність працівників та сприяють збереженню цінних кадрів. Дослідження показують, що організації з високим рівнем командної взаємодії демонструють кращі результати в інноваційній діяльності та адаптації до зовнішніх змін. Таким чином, розвиток командної роботи безпосередньо впливає на якість кадрового потенціалу та підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства.

Лідерство як управлінська компетенція передбачає здатність впливати на працівників, мотивувати їх до досягнення стратегічних цілей та ефективно організовувати робочі процеси [59]. Розвиток лідерських навичок забезпечує формування сприятливого середовища для професійного зростання персоналу та активного залучення співробітників до процесів прийняття рішень.

Лідери високого рівня компетенцій здатні передбачати зміни в ринковому середовищі, своєчасно реагувати на виклики та формувати кадровий резерв. Крім того, лідерство сприяє передачі знань та досвіду, розвитку талановитих співробітників та підготовці майбутніх керівників. Це має стратегічне значення для підвищення кадрового потенціалу та забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Мотивація персоналу є ключовим чинником забезпечення високого рівня продуктивності та залученості працівників. Ефективна мотиваційна система включає як матеріальні стимули, так і нематеріальні: кар’єрний розвиток, визнання досягнень, можливість участі в прийнятті рішень.

Високо мотивовані працівники демонструють ініціативність, підвищену продуктивність та активне прагнення до самовдосконалення. Системна мотивація зменшує плинність кадрів та сприяє утриманню цінних співробітників, що позитивно впливає на довгостроковий кадровий потенціал підприємства. Мотиваційні програми, спрямовані на розвиток професійних компетенцій та підтримку корпоративних цінностей, створюють умови для стабільного зростання організації та підвищення її конкурентоспроможності.

У комплексі розвиток емоційного інтелекту, командної роботи, лідерства та системної мотивації формує ефективний кадровий потенціал, який характеризується високою компетентністю, психологічною стійкістю, лояльністю та готовністю до інновацій. Такий кадровий потенціал дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність та підтримувати конкурентні переваги на ринку.

Інтегрований підхід до розвитку персоналу, що включає емоційний розвиток, командну взаємодію, лідерські компетенції та правильну мотивацію, є стратегічно важливим фактором забезпечення стійкого зростання та ефективності сучасних підприємств. Формування високого кадрового потенціалу через зазначені аспекти підвищує не лише внутрішню ефективність організації, а й її здатність до інновацій, адаптації та довгострокової конкурентоспроможності.

У структурі кадрового потенціалу емоційний інтелект виступає якісною характеристикою персоналу, що визначає здатність працівників до ефективної комунікації, командної взаємодії, управління конфліктами та адаптації до змін (рис. 4.2.3). На індивідуальному рівні розвиток емоційної компетентності підвищує самосвідомість, відповідальність, стресостійкість і здатність до саморегуляції, що безпосередньо впливає на продуктивність праці. Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють кращу здатність до прийняття зважених рішень у складних ситуаціях, ефективніше взаємодіють із колегами та клієнтами, що підвищує загальний рівень організаційної результативності.



Рис. 4.2.3. Емоційний інтелект у кадровому потенціалі підприємства
Джерело: авторська розробка

На рівні організації розвиток емоційного інтелекту сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, зростанню довіри та підвищенню рівня залученості персоналу. Дослідження в галузі організаційної поведінки підтверджують, що емоційна культура підприємства впливає на зниження плинності кадрів, покращення внутрішньої комунікації та зміцнення

корпоративної ідентичності. Лідери з розвиненими емоційними компетенціями здатні ефективніше мотивувати працівників, формувати стратегічне бачення та забезпечувати підтримку під час трансформаційних процесів.

Емоційний інтелект також є важливим чинником інноваційного розвитку підприємства. Психологічна безпека, що формується в емоційно зрілому середовищі, стимулює відкритість до нових ідей, готовність до обміну знаннями та прийняття відповідальності за результат. У таких умовах кадровий потенціал реалізується більш повно, оскільки працівники не лише виконують функціональні обов'язки, а й активно долучаються до процесів удосконалення та розвитку організації.

Методологічна інтеграція розвитку емоційного інтелекту у систему управління кадровим потенціалом передбачає використання спеціалізованих програм навчання, тренінгів з розвитку емоційної компетентності, коучингу, а також інструментів багатоканального зворотного зв'язку. Важливо, щоб ці заходи були системними та узгодженими із загальною стратегією управління людськими ресурсами. У стратегічній перспективі інвестування у розвиток емоційного інтелекту підвищує адаптивність підприємства, його стійкість до кризових явищ та здатність забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Розвиток елементів емоційного інтелекту має системний і мультиплікативний вплив на формування та реалізацію кадрового потенціалу підприємства, оскільки кожен його структурний компонент впливає як на індивідуальні характеристики працівника, так і на групову та організаційну результативність. Взаємозалежність між емоційним інтелектом і кадровим потенціалом проявляється через якісні зміни у поведінці персоналу, корпоративній культурі та здатності організації до стратегічного розвитку.

Самоусвідомлення як базовий елемент емоційного інтелекту формує здатність працівника адекватно оцінювати власні сильні та слабкі сторони, розуміти вплив своїх емоцій на професійну діяльність і прийняття рішень. Це підвищує рівень відповідальності, сприяє усвідомленому професійному розвитку та плануванню кар'єри. На рівні кадрового потенціалу це означає формування працівників із високим рівнем рефлексивності, які здатні до самонавчання, самокорекції та безперервного вдосконалення компетентностей. Таким чином, самоусвідомлення створює основу для сталого накопичення інтелектуального та професійного ресурсу підприємства.

Саморегуляція забезпечує контроль над емоційними реакціями в умовах стресу, конфліктів або невизначеності. Її розвиток підвищує стресостійкість персоналу, зменшує ймовірність емоційного вигорання та сприяє підтриманню стабільної продуктивності. У масштабі організації це впливає на зниження плинності кадрів, збереження досвіду та формування довгострокової лояльності. Саморегуляція також є передумовою ефективного управління змінами, оскільки працівники демонструють більш конструктивну поведінку у періоди трансформацій.

Емпатія як здатність розуміти емоційні стани інших людей відіграє ключову роль у формуванні командної взаємодії та соціального капіталу підприємства. Розвинена емпатія сприяє зменшенню міжособистісних конфліктів, підвищенню рівня довіри та взаємопідтримки в колективі. Це безпосередньо впливає на якість комунікації, ефективність колективного прийняття рішень та швидкість реалізації проєктів. У структурі кадрового потенціалу емпатія зміцнює соціально-психологічний компонент, що є важливим чинником інноваційності та адаптивності організації.

Соціальні навички, які включають здатність до ефективної комунікації, переконання, кооперації та врегулювання конфліктів, забезпечують інтеграцію індивідуального потенціалу в командні результати. Розвиток цих навичок сприяє формуванню згуртованих команд, підвищенню рівня організаційної культури та зміцненню корпоративної ідентичності. На стратегічному рівні це підсилює конкурентоспроможність підприємства, оскільки забезпечує синергію знань, досвіду та творчого потенціалу персоналу.

Мотиваційний компонент емоційного інтелекту впливає на внутрішню залученість працівників, їх орієнтацію на досягнення та готовність до ініціативності. Висока внутрішня мотивація стимулює прагнення до професійного зростання, освоєння нових компетентностей та участі в інноваційних процесах. Це сприяє розвитку інноваційного потенціалу підприємства та формує основу для стратегічного оновлення.

Взаємозалежність елементів емоційного інтелекту проявляється в їх взаємному підсиленні. Самоусвідомлення створює передумови для ефективної саморегуляції; саморегуляція підвищує здатність до емпатії; емпатія посилює соціальні навички; соціальні навички сприяють формуванню ефективного лідерства. У сукупності ці елементи формують цілісну емоційно-компетентну систему, яка інтегрується в кадровий потенціал підприємства як його якісний компонент.

На організаційному рівні розвиток емоційного інтелекту сприяє формуванню психологічної безпеки, що стимулює відкритість до інновацій, обмін знаннями та креативність [57]. У такому середовищі працівники не лише виконують функціональні обов’язки, а й активно беруть участь у стратегічному розвитку підприємства. Це підвищує гнучкість організації та її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів.

Узагальнюючи, можна констатувати факт, що розвиток елементів емоційного інтелекту має багаторівневий вплив на кадровий потенціал: на індивідуальному рівні – через підвищення професійної ефективності; на груповому – через зміцнення командної взаємодії; на стратегічному – через формування адаптивної, інноваційно орієнтованої та соціально зрілої організації. Системне інвестування у розвиток емоційних компетентностей створює умови для якісного зростання людського капіталу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, емоційний інтелект виступає важливим нематеріальним активом підприємства, який підсилює якісні характеристики кадрового

потенціалу, сприяє формуванню ефективного лідерства, розвитку командної взаємодії та створенню інноваційного середовища.

Розвиток лідерства та команд як фактори впливу на кадровий потенціал підприємства.

Розвиток лідерства та командоутворення в сучасних умовах господарювання набуває статусу системоутворюючого чинника формування і реалізації кадрового потенціалу підприємства. В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, цифрової трансформації бізнес-процесів, посилення конкуренції за таланти та інтеграції у європейський економічний простір, саме якість управлінського лідерства та зрілість команд визначають спроможність підприємства акумулювати, розвивати та ефективно використовувати людський капітал.

Кадровий потенціал підприємства доцільно розглядати як інтегральну характеристику кількісних і якісних параметрів персоналу, що відображає сукупність професійних компетентностей, досвіду, мотивації, ціннісних орієнтацій, інноваційної активності, здатності до навчання та адаптації. У цьому контексті лідерство виконує функцію стратегічного каталізатора розвитку потенціалу, тоді як команда є організаційною формою його практичної реалізації.

Лідерство як управлінський феномен виходить за межі формального адміністрування і передбачає здатність формувати бачення розвитку, мобілізувати людські ресурси на досягнення стратегічних цілей, створювати довіру, забезпечувати етичні стандарти поведінки та сприяти розвитку організаційної культури [59]. Розвиток лідерства на підприємстві впливає на кадровий потенціал через декілька взаємопов’язаних механізмів.

По-перше, стратегічно орієнтоване лідерство формує довгострокові орієнтири професійного зростання персоналу. Чітке бачення майбутнього підприємства дозволяє узгодити індивідуальні кар’єрні траєкторії працівників із корпоративною стратегією, що підвищує рівень залученості та відповідальності. Лідер, який демонструє послідовність і прозорість у прийнятті рішень, створює середовище психологічної безпеки, у якому працівники готові ініціювати інновації та брати на себе додаткові зобов’язання.

По-друге, розвиток трансформаційного лідерства сприяє зростанню внутрішньої мотивації персоналу. Лідери, орієнтовані на цінності, підтримку та наставництво, стимулюють самореалізацію працівників, формують культуру безперервного навчання та професійного вдосконалення. Це безпосередньо підвищує якісні характеристики кадрового потенціалу: креативність, ініціативність, здатність до міжфункціональної взаємодії.

По-третє, розвиток етичного та відповідального лідерства забезпечує формування довіри як ключового нематеріального активу. Довіра зменшує транзакційні витрати, підвищує ефективність комунікацій, знижує рівень конфліктності та плинності кадрів. У довгостроковій перспективі це сприяє стабільності кадрового складу та збереженню інституційної пам’яті підприємства.

Водночас реалізація потенціалу персоналу відбувається переважно у командних формах організації праці. Команда є складною соціально-економічною системою, у межах якої відбувається інтеграція індивідуальних компетентностей, формування синергійного ефекту та створення доданої вартості. Розвиток команд впливає на кадровий потенціал через механізми кооперації, взаємного навчання та колективної відповідальності.

Ефективна команда забезпечує перехід від суми індивідуальних можливостей до якісно нового рівня колективного результату. У процесі спільної діяльності відбувається обмін знаннями, трансфер неформалізованого досвіду, формування спільних норм і стандартів поведінки. Таким чином, зростає не лише індивідуальний, а й колективний компонент кадрового потенціалу, що підвищує адаптивність підприємства до змін.

Командна взаємодія сприяє розвитку ключових «м'яких» компетентностей: комунікативності, емоційної зрілості, здатності до конструктивного вирішення конфліктів, міжкультурної толерантності. Особливої ваги це набуває в умовах євроінтеграції та розширення міжнародного співробітництва, коли підприємства інтегруються у глобальні ланцюги створення вартості. У таких умовах кадровий потенціал оцінюється не лише за професійними знаннями, а й за здатністю працювати в мультикультурних командах та дотримуватися міжнародних стандартів корпоративної поведінки.

Суттєвим аспектом є взаємозалежність розвитку лідерства і команд. Лідер формує умови для ефективної командної взаємодії, визначає ролі, підтримує баланс між автономією та контролем, стимулює зворотний зв'язок. У свою чергу, зріла команда створює середовище для розвитку нових лідерів, формування горизонтальних зв'язків та розподіленого лідерства. Такий підхід підвищує стійкість кадрового потенціалу, оскільки зменшує залежність від окремих ключових осіб.

Інституціоналізація програм розвитку лідерства та командоутворення передбачає системність і безперервність: оцінювання лідерських компетентностей, коучинг і наставництво, тренінги з командної взаємодії, формування проектних груп, впровадження інструментів зворотного зв'язку. Комплексність таких заходів забезпечує перехід від ситуативних ініціатив до стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу.

Особливості розвитку лідерства та команд як фактори впливу на кадровий потенціал підприємства наведені на рис. 4.2.4.

Отже, розвиток лідерства та команд виступає не ізольованим управлінським інструментом, а інтегрованим фактором підвищення якісних і кількісних параметрів кадрового потенціалу підприємства. Через формування мотиваційного середовища, стимулювання інноваційної активності, зміцнення корпоративної культури та забезпечення синергії індивідуальних компетентностей створюються передумови для зростання конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності та довгострокової соціально-економічної безпеки.



Рис. 4.2.4. Розвиток лідерства та команд як фактори впливу на кадровий потенціал підприємства

Джерело: авторська розробка

Вплив трудового комплаєнс-контролю на формування і розвиток кадрового потенціалу підприємства

Трудовий комплаєнс-контроль є системним механізмом забезпечення дотримання трудового законодавства, корпоративних стандартів і етичних норм у процесі управління персоналом [61]. Його роль у формуванні і розвитку кадрового потенціалу підприємства є багатоплановою та стратегічно важливою, оскільки він створює умови для підвищення ефективності використання людських ресурсів, розвитку професійних компетенцій і забезпечення організаційної стабільності [62].

По-перше, трудовий комплаєнс-контроль формує правове та етичне середовище підприємства. Чітке дотримання трудового законодавства та внутрішніх політик захищає права працівників, підвищує рівень довіри до організації та стимулює мотивацію до професійного розвитку. Працівники, які відчувають справедливість і передбачуваність правил гри, більш активно залучаються до навчальних програм, розвитку компетенцій та інноваційної діяльності, що безпосередньо впливає на якість і потенціал кадрового ресурсу.

По-друге, комплаєнс-контроль забезпечує системність управління трудовим потенціалом. Через регулярний моніторинг відповідності кадрових процесів стандартам і політикам підприємства керівництво отримує достовірну інформацію про компетенції, навички та потреби персоналу. Це дозволяє формувати цільові програми навчання та розвитку, адаптувати стратегії мотивації та кар’єрного зростання, а також підвищувати стратегічну гнучкість кадрового потенціалу у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

По-третє, трудовий комплаєнс сприяє розвитку корпоративної культури та командної взаємодії. Стандарти етичної поведінки, правила взаємодії та вимоги до професійної дисципліни закріплюють цінності організації, формують культуру прозорості та взаємної відповідальності. Це створює сприятливі умови для розвитку лідерських якостей, ефективного управління командами та посилення соціального капіталу підприємства.

По-четверте, комплаєнс-контроль стимулює інноваційний розвиток кадрового потенціалу. Дотримання стандартів і процедур дозволяє більш ефективно інтегрувати сучасні технології управління персоналом, впроваджувати електронні системи оцінки компетенцій, відстежувати динаміку розвитку професійних навичок і планувати навчальні заходи на основі об'єктивних даних. Таким чином створюється кадрове середовище, здатне швидко адаптуватися до інноваційних викликів та змін ринку.

Нарешті, трудовий комплаєнс-контроль має стратегічний вплив на конкурентоспроможність підприємства через розвиток кадрового потенціалу. Високий рівень дотримання норм, чітко регламентовані процеси управління персоналом і прозора корпоративна політика підвищують довіру зовнішніх стейкхолдерів, покращують репутацію підприємства на ринку праці та сприяють залученню висококваліфікованих кадрів. Формування системного, професійно розвиненого та етично мотивованого кадрового потенціалу стає ключовим ресурсом для забезпечення сталого розвитку та інноваційної активності організації.

На рис. 4.2.5 наведено особливості впливу трудового комплаєнс-контролю на розвиток кадрового потенціалу підприємства.



Рис. 4.2.5. Вплив трудового комплаєнс-контролю
на розвиток кадрового потенціалу підприємства

Джерело: авторська розробка

Трудовий комплаєнс-контроль є не лише інструментом юридичної безпеки, а й потужним фактором формування і розвитку кадрового потенціалу. Він забезпечує ефективне управління компетенціями, розвиток корпоративної культури, лідерських та командних якостей, стимулює інновації та підвищує стратегічну гнучкість підприємства в умовах конкурентного і євроінтеграційного середовища.

Висновки

Розвиток кадрового потенціалу в умовах сталого розвитку та євроінтеграційних процесів України є складним багатовимірним процесом, що потребує системного бачення та узгоджених дій усіх зацікавлених сторін. Кадровий потенціал виступає стратегічним ресурсом забезпечення економічної конкурентоспроможності, соціальної стабільності та екологічної відповідальності. Євроінтеграція, у свою чергу, задає нові стандарти і вимоги до якості людського капіталу, стимулюючи модернізацію національної системи його розвитку. Підвищення професійних компетенцій, розвитку лідерства, ефективної командної взаємодії та мотиваційних систем безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організацій і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Успішна реалізація цих завдань можлива за умови поєднання державної політики, інституційних реформ та ефективних практик управління персоналом на рівні організацій. Це створює підґрунтя для формування інноваційно орієнтованого, соціально відповідального та конкурентоспроможного кадрового потенціалу, здатного забезпечити сталий розвиток України в європейському просторі.

Список використаних джерел

1. Becker G. S. (1992). *Human Capital and the Economy*. Proceedings of the American Philosophical Society, 136(1), pp. 85–92.
2. Schultz T. W. (1981). *Investing in People: The Economics of Population Quality*. Oakland, CA: University of California Press.
3. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987.
4. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1997.
5. Daly H. Sustainable Development: Definitions, Principles, Policies. Washington, DC: World Bank, 1996.
6. Costanza R., Daly H. Natural Capital and Sustainable Development. Conservation Biology. 1992. Vol. 6(1). P. 37–46.
7. Sen A. Development as Freedom. New York: Alfred A. Knopf, 1999.
8. Nussbaum M. Creating Capabilities: The Human Development Approach. Cambridge: Harvard University Press, 2011.
9. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

10. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press, 1985.
11. Schumpeter J. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
12. OECD. Human Capital: How What You Know Shapes Your Life. Paris: OECD Publishing, 2007.
13. United Nations Development Programme (UNDP). Human Development Report. New York: UNDP.
14. European Commission. European Skills Agenda for Sustainable Competitiveness, Social Fairness and Resilience. Brussels, 2020.
15. United Nations. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York, 2015.
16. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Наш формат, 2018. 736 с.
17. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London : John Murray, 1817. 538 p.
18. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
19. Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman Publishing, 1949. 110 p.
20. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : Macmillan, 1933. 194 p.
21. Follett M. P. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. – New York : Harper & Brothers, 1941. 320 p.
22. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. 404 p.
23. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960. 246 p.
24. Stewart T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York : Doubleday, 1997. 278 p.
25. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1997. 275 p.
26. Bourdieu P. The Forms of Capital // Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education / ed. by J. Richardson. New York : Greenwood, 1986. P. 241–258.
27. Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York : Simon & Schuster, 2000. 541 p.
28. Florida R. The Rise of the Creative Class. – New York : Basic Books, 2002. 434 p.
29. OECD. The Definition and Selection of Key Competencies (DeSeCo). Paris : OECD Publishing, 2005. 223 p.
30. European Commission. Key Competences for Lifelong Learning. Brussels : European Union, 2018. 15 p.

31. UNDP. Human Development Report 2014: Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. – New York : United Nations Development Programme, 2014. 239 p.

32. OECD. Building Resilience to Global Shocks: Stronger Together. Paris : OECD Publishing, 2020. 180 p.

33. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : United Nations, 2015. 41 p.

34. European Commission. The European Green Deal. Brussels : European Commission, 2019. 24 p.

35. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ: Ін-т економ. прогноз. НАН України, 2000. 344 с.

36. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки (колективна монографія) / Лібанова Е.М., Макарова О.В., Курило І.О. та ін.; за ред. Е.М.Лібанової. К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В.Птухи НАН України, 2012. 320 с.

37. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку. Суми: Університетська книга, 2019. 368 с.

38. Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens W. W. The Limits to Growth. New York: Universe Books, 1972.

39. Копитко М.І., Пацула О.І. Тактичні інструменти економічного розвитку підприємств та акціонерних товариств в умовах євроінтеграції. Успіхи і досягнення у науці, 2025 № 11(21). С. 769-780. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-769-780

40. Вербівська Л. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. Економіка та суспільство, 2025. №72. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128

41. Гончар О. І. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства за умов глобалізації та євроінтеграції. Економіст, 2015. №1. С. 49–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2015_1_15

42. Кайда Н.Я. Ознаки адаптації трудового законодавства України до законодавства європейського Союзу. *Держава та регіони. Серія: Право*, 2020, № 1 (67). Том 2. С. 20-24. https://doi.org/10.32840/1813-338X-2020.1-2.3

43. Гармонізація українського законодавства з acquis communautaire: виклики та перспективи : монографія / за заг. ред. О. В. Москаленко ; Держ. біотехнол. ун-т. Харків : Біотехкнига, 2025. 480 с.

44. Копитко М.І., Маланчук А.М. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. Вісник науки та освіти, 2024. Вип. № 1(19). С. 1576-1586 https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586

45. Леськова С. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023, No3 (03), с. 26-31.

46. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського

національного університету. університету імені Тараса Шевченка. 2022, No4(221). С. 19–26.

47. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023, №56. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909

48. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. Інвестиції: практика та досвід, 2025. № 1. С. 22-28. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22

49. Копитко М.І. Управління організаціями і закладами охорони здоров'я на засадах розвитку людського капіталу та інноваційного потенціалу в умовах економіки знань. Вчені записки Університету «КРОК», 2025. №2 (78). С. 203-212. DOI: http://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-203-212

50. Shevchenko N., Kopytko M. (2026) The role of human resource potential in ensuring the human resource security of enterprises in the context of European integration, the development of Smart technologies, and compliance control. International independent scientific journal. №81/2026, 3-7. https://doi.org/10.5281/zenodo.18195829

51. Goleman D. Emotional intelligence. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.

52. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

53. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? У: Salovey, P., & Sluyter, D. (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: Basic Books.

54. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

55. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.

56. Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*, 18, 13–25.

57. Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110–126.

58. Шиделко А.В., Мірик Ю.В. Сутнісні характеристики, поняття й структура емоційного інтелекту як психологічного феномену. Modern science: innovations and prospects. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference. Stockholm, Sweden: SSPG Publish, 2021. Pp. 337-345.

59. 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

60. Копитко М.І. Психологічні особливості лідерства в управлінні освітніми організаціями з врахуванням вимог концепції людського розвитку.

Актуальні питання економічних наук, 2025. № 9. https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/340
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15071084

61. Терела, Г. В. Трудовий комплаєнс: загальнотеоретичні аспекти та організаційно-правові проблеми впровадження. Український політико-правовий дискурс, 2025. №16. https://doi.org/10.5281/zenodo.17552249

62. Копитко М.І., Вінічук М.В. Комплаєнс-контроль у системі публічного управління та контролінгу безпеки підприємств критичної інфраструктури. Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна, 2025. № 2. С. 3-11. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-1

4.3 Стратегічне та антикризове управління людським капіталом у системі менеджменту економічної безпеки організації в умовах міграційних трансформацій і воєнних викликів

Анотація. *Розкрито теоретичні та прикладні підходи до управління людським капіталом в умовах міграційних трансформацій і воєнних викликів. Визначено вплив трудової міграції на кадрову стійкість організації, систему управління персоналом і ризики втрати компетенцій. Обґрунтовано необхідність інтеграції стратегічних та антикризових підходів до управління людським капіталом у систему забезпечення економічної безпеки організації. Запропоновано механізм забезпечення кадрової стійкості організації, який охоплює аналітичний, організаційний, інституційний і цифровий компоненти. Систематизовано сучасні HR-інструменти, цифрові технології та управлінські підходи, які спрямовані на підтримання кадрової стійкості, кадрової безпеки та адаптивності організації у нестабільному середовищі.*

Ключові слова: *стратегічне управління, управління персоналом, кадрова безпека, економічна безпека, трудова міграція, антикризове управління, HR-стратегії.*

Abstract.*Theoretical and practical approaches to human capital management under conditions of migration transformations and wartime challenges are examined. The impact of labor migration on organizational workforce resilience, personnel management systems, and competency loss risks is identified. The necessity of integrating strategic and anti-crisis approaches to human capital management into the system of organizational economic security is substantiated. A mechanism for ensuring organizational workforce resilience is proposed, encompassing analytical, organizational, institutional, and digital components. Modern HR tools, digital technologies, and managerial approaches aimed at strengthening workforce resilience, personnel security, and organizational adaptability in an unstable environment are systematized.*

Keywords: *strategic management, personnel management, personnel security, economic security, labor migration, anti-crisis management, HR strategies.*

Сучасні соціально-економічні трансформації, які спричинені воєнними подіями, активізацією трудової міграції та структурними змінами на ринку праці, суттєво ускладнюють функціонування організації та посилюють її економічну вразливість. У таких реаліях людський капітал перетворюється з ресурсу розвитку на один із ключових чинників забезпечення економічної безпеки та організаційної стійкості. Дефіцит трудових ресурсів, зростання

мобільності робочої сили та трансформація структури зайнятості зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом.

У період воєнних і соціально-економічних викликів класичні кадрові практики поступово трансформуються у стратегічні та антикризові підходи до управління людським капіталом, які орієнтовані на гнучкість, адаптивність і здатність організації функціонувати в нестабільному середовищі та за умов підвищених ризиків. Зростає потреба у формуванні систем управління персоналом, які здатні не лише реагувати на кадрові загрози, а й прогнозувати зміни у сфері трудових ресурсів та підтримувати безперервність діяльності організації.

Особливої актуальності набуває інтеграція управління людським капіталом із системами ризик-менеджменту, комплаєнсу та цифрового управління. Це допомагає своєчасно виявляти кадрові ризики, які пов’язані з міграційними процесами та воєнними викликами, а також формувати механізми мінімізації. Сучасні цифрові технології, HR-аналітика, автоматизовані системи управління персоналом, технології штучного інтелекту та інструменти OSINT-аналізу, суттєво розширюють можливості організації у прогнозуванні кадрових потреб, оцінюванні ризиків і прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Це сприяє переходу до більш адаптивних і випереджувальних моделей управління людським капіталом.

В умовах воєнних викликів особливого значення набуває забезпечення кадрової стійкості організації, яка визначає її здатність зберігати критично важливі компетенції, підтримувати безперервність бізнес-процесів та ефективно реагувати на зміни ринку праці. Трудова міграція, відтік кваліфікованих працівників, дефіцит сучасних компетенцій і кадрова нестабільність формують комплекс взаємопов’язаних ризиків, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та економічну безпеку організації.

У зв’язку з цим зростає роль антикризових HR-стратегій, які спрямовані на збереження людського капіталу, розвиток кадрового потенціалу, підтримку психологічної стійкості персоналу та забезпечення довгострокової кадрової безпеки. Одночасно дедалі більшого значення набувають інклюзивні та well-being-орієнтовані HR-практики, які спрямовані на формування безбар’єрного робочого середовища, професійну адаптацію ветеранів, підтримку емоційного добробуту працівників і підвищення рівня залученості. Сьогодні такі підходи розглядаються не лише як елемент соціально відповідального управління персоналом, а й як важливий чинник кадрової стійкості та організаційної адаптивності.

Теоретичні та прикладні аспекти управління людським капіталом, економічної безпеки організації і впливу трудової міграції висвітлено у працях вітчизняних науковців, зокрема М. І. Копитко, З. Б. Живко, Я. Я. Пушака, А. М. Колота, Н. А. Азьмук, Н. В. Зачосової, З. С. Варналія, Т. Г. Васильціва та інших. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції стратегічного та антикризового управління людським капіталом у

систему забезпечення економічної безпеки організації, а також використання цифрових технологій, HR-аналітики, інструментів штучного інтелекту та OSINT-аналізу для прогнозування кадрових ризиків, забезпечення кадрової стійкості та підтримки адаптивності організації в умовах міграційних трансформацій і воєнних викликів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних підходів до стратегічного та антикризового управління людським капіталом у системі забезпечення економічної безпеки організації в умовах міграційних трансформацій і воєнних викликів.

Трудова міграція як структурний виклик економічній безпеці організації

Масштабні міграційні процеси, які спричинені повномасштабною війною, суттєво змінили структуру національного ринку праці та стали одним із ключових чинників трансформації умов функціонування підприємств. Відтік економічно активного населення призводить до скорочення трудового потенціалу країни, посилює дефіцит кваліфікованих кадрів і загострює конкуренцію за працівників між роботодавцями. У результаті підприємства стикаються з додатковими ризиками для стабільності діяльності, безперервності виробничих процесів і реалізації стратегічних планів розвитку. У сучасних умовах трудова міграція дедалі більше впливає на економічну безпеку організації та її стратегічну стійкість [1]. Як зазначають З. Варналій, Т. Васильців та О. Левицька, міграційні процеси створюють загрози для збереження інтелектуального капіталу держави та посилюють ризики дестабілізації ринку праці, що створює додаткові загрози економічній безпеці організації [2]. При цьому масштаби та динаміка повернення населення значною мірою залежать від безпекової ситуації та тривалості воєнної агресії проти України.

Проблема забезпечення економічної безпеки організації набуває особливої актуальності, оскільки саме підприємства першими реагують на дисбаланси ринку праці. Дефіцит працівників, відтік кваліфікованих фахівців і зростання конкуренції за трудові ресурси ускладнюють підтримання стабільної діяльності підприємств та довгострокове планування її розвитку. У цьому контексті економічна безпека організації розглядається як її здатність стабільно функціонувати, ефективно використовувати наявні ресурси та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління людським капіталом і забезпечення кадрової стійкості підприємств.

Причини сучасної трудової міграції мають комплексний характер і формуються під впливом економічних, соціальних та безпекових чинників. Повномасштабна війна суттєво посилила дію цих чинників і спричинила зростання масштабів виїзду населення за кордон. Серед основних причин міграції найчастіше виокремлюють вищий рівень оплати праці за кордоном, кращі умови зайнятості, можливості професійного розвитку, а також прагнення до особистої безпеки та стабільності.

За оцінками Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), внаслідок повномасштабної війни мільйони українців були змушені залишити свої домівки. У 2022-2024 роках кількість громадян України, які перебували за кордоном, зросла з 5,9 млн до понад 6,3 млн осіб, що свідчить про значні масштаби міграційних процесів та вплив на структуру національного ринку праці [3].

Трудова міграція має як позитивні, так і негативні економічні наслідки. З одного боку, грошові перекази трудових мігрантів підтримують доходи українських домогосподарств і є важливим джерелом валютних надходжень до країни. З іншого боку, відтік людського капіталу обмежує можливості економічного розвитку держави та створює додаткові ризики для діяльності підприємств і підтримання економічної стійкості.

За оцінками Світового банку, обсяг грошових переказів в Україну у 2024 році становив 9,6 млрд доларів США, що становить значну частку валового внутрішнього продукту країни [4]. Порівняно з 2023 роком, коли обсяг переказів сягав 11,6 млрд доларів США, спостерігається скорочення на 2 млрд доларів США, що може свідчити про посилення економічної нестабільності та зміну міграційних тенденцій.

У табл. 4.3.1 наведено основні показники трудової міграції України у воєнний період.

Таблиця 4.3.1

Динаміка основних показників трудової міграції України у 2022-2024 роках

Показник	2022	2023	2024
Кількість українських мігрантів за кордоном, млн осіб	5,9	6,2	6,3
Частка працездатного населення серед мігрантів, %	65	67	68
Грошові перекази в Україну, млрд дол.	14,0	12,1	11,6

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Представлені в таблиці дані відображають стійку тенденцію до зростання масштабів трудової міграції та збільшення частки працездатного населення серед мігрантів. Це свідчить про посилення дисбалансів на національному ринку праці та загострення проблеми кадрового забезпечення підприємств. Скорочення доступної робочої сили змушує роботодавців активніше конкурувати за кваліфікованих працівників, що супроводжується зростанням витрат на оплату праці, підбір і адаптацію персоналу. У зв’язку з цим підприємства дедалі частіше переглядають кадрову політику, впроваджують нові форми організації праці та шукають способи підвищення ефективності використання людського капіталу. Отже, трудова міграція перетворюється на один із ключових чинників формування кадрових ризиків і безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки організації.

Одним із найбільш відчутних наслідків масштабної трудової міграції є кадровий дефіцит, який поступово набуває ознак системного ризику для функціонування підприємств. Скорочення чисельності працівників, особливо кваліфікованих фахівців, ускладнює підтримання безперервності виробничих процесів, знижує продуктивність праці та обмежує можливості розвитку організації. У результаті дефіцит персоналу негативно впливає на ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність підприємств і здатність підтримувати стабільність діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Економічна безпека підприємства, за підходом М. І. Копитко, розглядається як здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах нестабільності, своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози й забезпечувати стійкість розвитку [5]. Дефіцит трудових ресурсів у такому середовищі стає одним із чинників, що послаблює кадрову стійкість організації і підвищує ризики для її економічної безпеки. М. І. Копитко та З. Б. Живко підкреслюють, що дисбаланси ринку праці та нестача трудових ресурсів посилюють загрози кадровій безпеці підприємств [6]. Через це організації змушені переглядати підходи до управління персоналом, удосконалювати системи мотивації та утримання працівників, а також активніше використовувати сучасні управлінські інструменти для підтримання кадрової стабільності та безперервності діяльності.

Кадровий чинник у таких умовах стає важливою складовою економічної безпеки підприємства, адже людський капітал визначає здатність організації підтримувати стабільність роботи та адаптуватися до кризових викликів. Як зазначають Н. Я. Михаліцька та М. Р. Яцик, ефективне управління персоналом і формування мотиваційної стратегії є важливою передумовою забезпечення стабільності діяльності організації та підвищення рівня економічної безпеки в умовах невизначеності [7].

Інвестиції в освіту, професійний розвиток і підвищення кваліфікації працівників формують важливу складову економічного потенціалу держави та підприємств, тоді як відтік внаслідок міграційних процесів послаблює інтелектуальний потенціал економіки та обмежує можливості інноваційного розвитку [8]. А. М. Колот, О. О. Герасименко та А. С. Шевченко наголошують, що сучасні трансформації ринку праці та технологічні зміни підвищують значення компетентнісного розвитку персоналу як однієї з умов підтримання конкурентоспроможності організації [9]. У зв'язку з цим зростає значення формування екосистеми людських ресурсів організації, що орієнтується на розвиток людського капіталу, безперервне навчання та підвищення адаптивності персоналу до кризових змін [10].

Масштабна міграція висококваліфікованих працівників може мати довгострокові негативні наслідки для економічного розвитку та конкурентоспроможності підприємств, оскільки знижує здатність організації генерувати нові знання та впроваджувати технологічні інновації [11]. Внаслідок

цього проблема трудової міграції виходить за межі кадрового забезпечення та набуває стратегічного значення для економічної безпеки організації.

Трудова міграція також суттєво впливає на фінансову та операційну стійкість підприємств. Скорочення чисельності працівників і дефіцит кваліфікованих кадрів призводять до зниження продуктивності праці, порушення виробничих процесів і затримок у виконанні контрактних зобов'язань. Через це підприємства змушені збільшувати витрати на рекрутинг, навчання та адаптацію нових працівників, що підвищує собівартість продукції та негативно впливає на рівень прибутковості. Нестабільність кадрового складу додатково ускладнює планування виробничої діяльності та реалізацію довгострокових стратегічних проєктів.

Під впливом цих викликів організації дедалі активніше шукають нові підходи до забезпечення економічної безпеки, зокрема через мінімізацію кадрових ризиків, підвищення адаптивності та розвиток більш стійкої системи управління персоналом. Ефективне стратегічне управління людськими ресурсами допомагає підтримувати стабільність діяльності підприємств і зміцнювати економічну безпеку в умовах нестабільності [12].

Отже, трудова міграція формує комплекс ризиків для економічної безпеки організації, оскільки впливає на кадровий потенціал, продуктивність праці, інноваційні можливості та фінансову стійкість бізнесу.

Основні напрями впливу трудової міграції на економічну безпеку організації і взаємозв'язок пов'язаних ризиків наведено на рис. 4.3.1.

Як видно з рисунка, трудова міграція суттєво змінює кадровий потенціал підприємств. Це проявляється у дефіциті трудових ресурсів, втраті кваліфікованих фахівців і скороченні людського капіталу. Такі процеси посилюють організаційно-економічні ризики, зокрема призводять до зниження продуктивності праці, зростання витрат на управління персоналом і порушення безперервності виробничих процесів. У підсумку це впливає на рівень економічної безпеки організації, здатність підтримувати стабільність діяльності, конкурентоспроможність і реалізовувати стратегічні цілі розвитку.

Отже, трудова міграція є не лише кадровим викликом, а й чинником, що безпосередньо впливає на економічну безпеку та стійкість організації. Підтримання економічної безпеки підприємств у нестабільному середовищі потребує постійного оцінювання ризиків і здатності адаптувати управлінські механізми до кризових змін [13]. Масштабний відтік працездатного населення посилює дефіцит кваліфікованих кадрів, ускладнює збереження професійних компетенцій і підвищує рівень організаційно-економічних ризиків для підприємств. У таких умовах організації змушені активніше впроваджувати стратегічні підходи до управління людським капіталом, розвивати гнучкі HR-механізми та вдосконалювати системи кадрового забезпечення. Це зумовлює потребу у формуванні нових підходів до забезпечення кадрової стійкості та інтеграції антикризового управління персоналом у систему економічної безпеки організації.

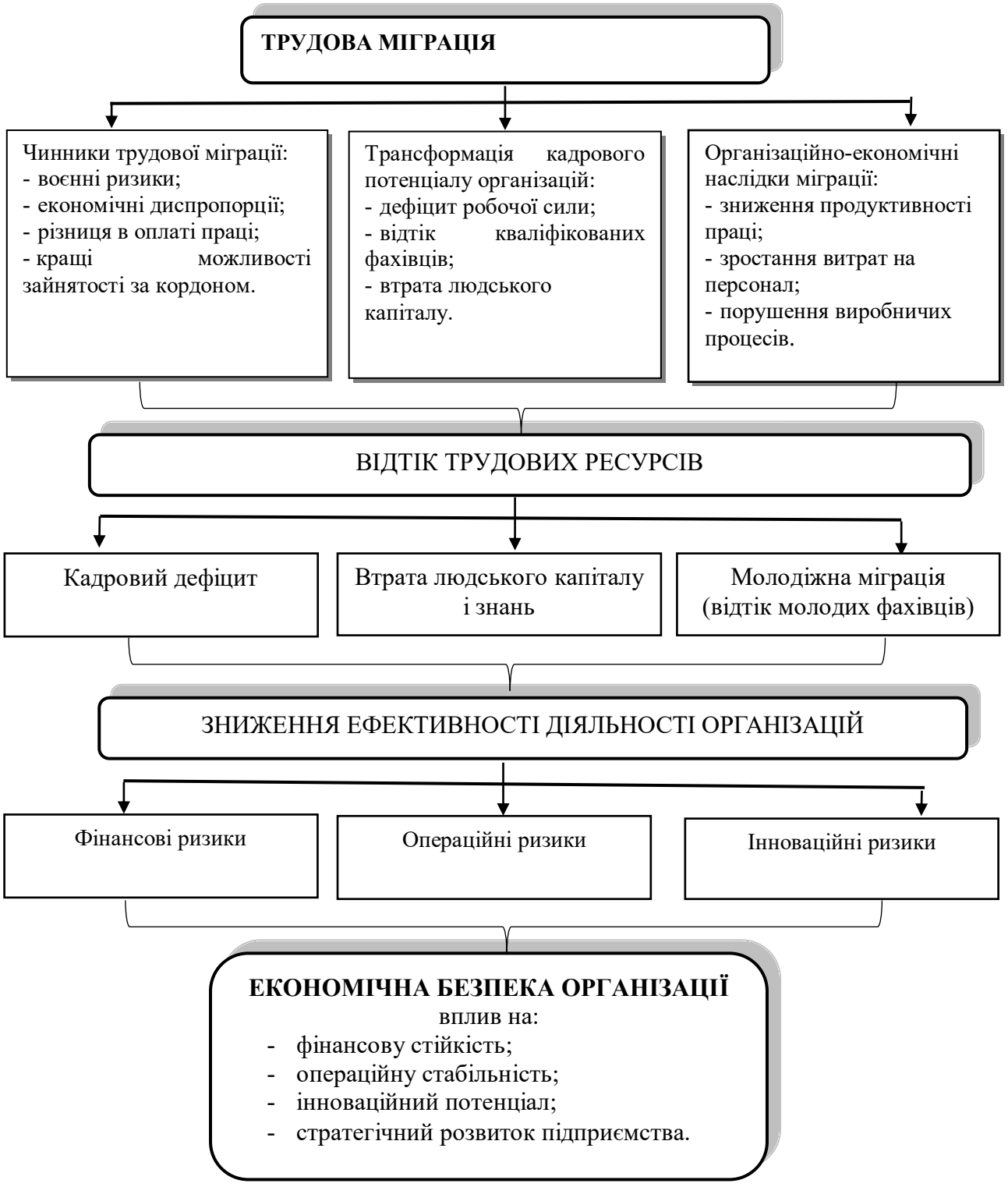


Рис. 4.3.1. Вплив трудової міграції на економічну безпеку організації і пов’язані кадрові ризики

Джерело: розроблено авторами

Стратегічна стійкість організації в умовах міграційних трансформацій

Структурні зміни на ринку праці, які спричинені масштабними міграційними процесами та скороченням працездатного населення, посилюють

потребу у забезпеченні стратегічної стійкості організації. Н. А. Азьмук зазначає, що воєнні процеси поглиблюють дисбаланси між потребами роботодавців і наявним трудовим потенціалом, що зумовлює необхідність трансформації систем управління персоналом відповідно до нових соціально-економічних реалій [14]. Під впливом таких змін підприємства переглядають підходи до управління персоналом, запроваджують гнучкі моделі організації праці та шукають нові способи підтримання кадрової стабільності. Стратегічну стійкість організації доцільно розглядати як здатність підприємства зберігати стабільність діяльності, реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову ефективність функціонування навіть у період кризових трансформацій [15].

Одним із ключових чинників забезпечення такої стійкості є стратегічне управління людськими ресурсами, яке дає змогу реагувати на нестабільність ринку праці, підтримувати кадровий потенціал і формувати нові конкурентні переваги [16]. У зв'язку з цим організації дедалі частіше орієнтуються на адаптивні HR-стратегії, спрямовані на розвиток людського капіталу, підвищення гнучкості організаційних структур і застосування сучасних інструментів управління персоналом. А. М. Колот, О. О. Герасименко та А. С. Шевченко наголошують, що сучасні підходи до управління людськими ресурсами мають ґрунтуватися на принципах людиноцентризму, гнучкості та безперервного професійного розвитку персоналу в межах екосистемного підходу [10].

Основні стратегічні напрями адаптації організації до дефіциту трудових ресурсів систематизовано в таблиці 4.3.2.

Таблиця 4.3.2

Стратегічні напрями адаптації організації до дефіциту трудових ресурсів

Стратегічний напрям	Управлінські інструменти
Гнучкі моделі зайнятості	фріланс, проєктна зайнятість, дистанційне залучення фахівців
Диверсифікація кадрових ресурсів	розширення географії рекрутингу, дистанційний рекрутинг, залучення різних соціально-демографічних груп
Розвиток людського капіталу	корпоративні освітні програми, підвищення кваліфікації, професійна адаптація персоналу
Утримання та залученість персоналу	мотиваційні програми, розвиток корпоративної культури, well-being-практики
Інклюзивне управління персоналом	адаптація робочих місць, програми професійної адаптації ветеранів, формування безбар'єрного середовища
Цифровізація HR-процесів	HRM-системи, автоматизація рекрутингу, HR-аналітика

Джерело: сформовано авторами

Як видно з таблиці 4.3.2, адаптація організації до дефіциту трудових ресурсів потребує комплексного поєднання кадрових, організаційних і цифрових підходів до управління персоналом. Ефективність таких рішень значною мірою залежить від здатності організації швидко реагувати на зміни

ринку праці, підтримувати кадрову стійкість і забезпечувати безперервність діяльності в умовах нестабільності. У цьому контексті особливого значення набувають розвиток людського капіталу, цифровізація HR-процесів, диверсифікація кадрових ресурсів та впровадження інклюзивних HR-практик.

Одним із напрямів підвищення стратегічної стійкості в умовах дефіциту трудових ресурсів є впровадження гнучких моделей зайнятості. Традиційні підходи до організації праці, які передбачають повну зайнятість і жорстку ієрархічну структуру управління, поступово трансформуються під впливом змін на ринку праці та зростання мобільності робочої сили. Сьогодні підприємства дедалі частіше застосовують дистанційну та гібридну роботу, проєктну та часткову зайнятість, а також залучають фахівців на умовах аутсорсингу або фрілансу [17]. Такі підходи дають змогу гнучкіше використовувати трудові ресурси, оптимізувати операційні витрати та підтримувати безперервність бізнес-процесів навіть за нестачі персоналу.

Гнучкі форми зайнятості також розширюють доступ до кваліфікованих кадрів. Завдяки цифровим технологіям організації можуть залучати фахівців незалежно від їхнього географічного розташування, що особливо актуально в умовах активних міграційних процесів. Поширення таких моделей стало характерною тенденцією сучасного ринку праці та одним із чинників підвищення адаптивності організації в період економічної нестабільності [18]. У воєнних і кризових умовах гнучкість організації праці сприяє швидшому реагуванню на зміни, підтриманню безперервності діяльності та збереженню ефективності функціонування підприємств.

Водночас впровадження гнучких моделей зайнятості потребує комплексного підходу до управління персоналом. В. Занора, Н. В. Зачосова та Д. В. Поковба підкреслюють, що кадрова політика має бути узгоджена із загальною системою управління організацією та враховувати сучасні управлінські підходи [19]. У зв’язку з цим гнучкі форми зайнятості доцільно поєднувати з розвитком мотиваційних механізмів, цифровізацією HR-процесів і налагодженням ефективної внутрішньої комунікації [20]. Інтеграція таких підходів сприяє не лише зниженню ризиків кадрового дефіциту, а й створює передумови для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Диверсифікація кадрових ресурсів передбачає розширення каналів залучення персоналу, географії пошуку кадрів і активне застосування цифрових платформ рекрутингу. Одним із напрямів такої адаптації є залучення фахівців із різних регіонів і країн, а також формування віддалених команд. Завдяки цифровим технологіям організація може залучати працівників незалежно від їхнього місця перебування, що частково компенсує дефіцит кадрів на локальному рівні [17]. Поширення цифрових платформ працевлаштування розширює можливості пошуку кандидатів і підвищує гнучкість управління людськими ресурсами. Соціальні мережі, професійні онлайн-платформи та цифрові канали комунікації допомагають встановлювати контакти як з

активними шукачами роботи, так і з пасивними кандидатами, що сприяє формуванню якіснішого кадрового резерву.

Одним із сучасних напрямів диверсифікації кадрових ресурсів є використання прелімінарингу, який передбачає раннє залучення потенційних працівників через стажування, практику, співпрацю із закладами освіти та програми професійної адаптації молодих фахівців. Такий підхід допомагає організації формувати кадровий резерв, своєчасно виявляти перспективних працівників і знижувати ризики дефіциту персоналу. Залучення молодих спеціалістів сприяє оновленню кадрового потенціалу організації, розвитку цифрових компетенцій та підвищенню адаптивності системи управління персоналом. Диверсифікація джерел формування людського капіталу сприяє зниженню кадрових ризиків і створює передумови для формування більш стійкої системи кадрового забезпечення в довгостроковій перспективі [18].

Розвиток людського капіталу є одним із ключових напрямів забезпечення стратегічної стійкості організації в умовах дефіциту трудових ресурсів і трансформації ринку праці. В умовах нестабільності дедалі більшого значення набувають інвестиції у професійний розвиток працівників, оновлення компетенцій і формування здатності персоналу адаптуватися до кризових змін. Людський капітал охоплює знання, професійні навички, компетенції та досвід працівників, які формують основу конкурентоспроможності організації та впливають на її довгострокову ефективність [16].

Одним із основних інструментів розвитку людського капіталу є системне навчання персоналу та підвищення кваліфікації працівників. Швидкі технологічні зміни та трансформація структури зайнятості змушують організації постійно оновлювати професійні компетенції персоналу, розвивати корпоративне навчання та впроваджувати програми професійної перепідготовки.

Інвестиції у навчання працівників сприяють підвищенню продуктивності праці, посиленню інноваційного потенціалу та формуванню більш адаптивної системи управління персоналом [18]. Особливої актуальності набувають програми upskilling (підвищення кваліфікації) та reskilling (перекваліфікації), спрямовані на розвиток нових професійних компетенцій і підготовку працівників до змін у структурі зайнятості. В умовах воєнних трансформацій ринку праці професійна мобільність і безперервний розвиток компетенцій стають необхідними умовами збереження та відтворення трудового потенціалу [14]. Поряд із професійними знаннями дедалі більшого значення набуває розвиток гнучких навичок (soft skills), зокрема комунікаційності, адаптивності, стресостійкості та здатності працювати в умовах невизначеності. Такі компетенції допомагають працівникам ефективніше реагувати на кризові виклики та підтримують адаптивність організації в нестабільному середовищі.

Підвищенню ефективності розвитку персоналу також сприяє впровадження індивідуальних планів професійного зростання, які дають змогу узгоджувати потреби організації з професійними цілями працівників. Це сприяє розвитку необхідних компетенцій, підвищує залученість персоналу та

підтримує формування більш стійкої системи кадрового забезпечення. Додаткові можливості для оцінювання професійного потенціалу працівників забезпечують сучасні методи кадрового оцінювання. Одним із таких інструментів є оцінка 360 градусів, яка передбачає комплексне оцінювання професійних і комунікаційних компетенцій на основі зворотного зв'язку від керівників, колег і підлеглих. Такий підхід дає змогу своєчасно виявляти потреби у професійному розвитку персоналу та підвищувати ефективність управління людським капіталом.

Утримання та залученість персоналу є важливими складовими забезпечення кадрової стійкості організації в умовах дефіциту трудових ресурсів і нестабільності ринку праці. Висока конкуренція за кваліфікованих працівників, ризики професійного вигорання та зростання трудової мобільності зумовлюють необхідність формування ефективної системи мотивації та підтримки персоналу. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають поєднання матеріальних стимулів із можливостями професійного розвитку, підтримкою корпоративної культури та створенням сприятливого робочого середовища. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню ризиків кадрового відтоку та зміцненню кадрової стійкості організації [7].

В умовах воєнних і кризових трансформацій особливого значення набуває підтримання психологічної стійкості персоналу. Високий рівень стресу, емоційне виснаження та професійне вигорання негативно впливають на продуктивність праці, залученість працівників і стабільність трудових відносин. У зв'язку з цим сучасні HR-практики дедалі більше орієнтуються на розвиток well-being-підходів, упровадження програм психологічної підтримки персоналу та створення психологічно безпечного робочого середовища [23]. Формуванню кадрової стійкості також сприяє розвиток відкритої організаційної культури, заснованої на взаємоповазі, довірі та соціальній відповідальності. Внутрішній соціальний діалог допомагає зміцнювати взаємодію між працівниками та керівництвом, знижувати рівень напруженості в колективі та підтримувати стабільність трудових відносин. Значну роль у підтриманні сприятливого соціально-психологічного клімату відіграє ефективне управління внутрішніми конфліктами. Своєчасне виявлення та врегулювання конфліктних ситуацій сприяє збереженню довіри в колективі, покращує внутрішню комунікацію та підвищує рівень залученості персоналу.

Підтримка залученості працівників передбачає створення умов, за яких персонал почувається потрібним для організації, має можливості для професійного розвитку та бере активну участь у досягненні спільних цілей. Високий рівень залученості сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню організаційної згуртованості та формуванню більш стійкої системи управління людським капіталом.

В умовах воєнних викликів та дефіциту трудових ресурсів дедалі більшого значення набуває інклюзивне управління персоналом, яке спрямоване на формування безбар'єрного робочого середовища, професійну адаптацію

працівників і розширення можливостей залучення різних соціальних груп до трудової діяльності. Особливої актуальності набуває інтеграція ветеранів війни та осіб з інвалідністю у професійне середовище, що потребує трансформації кадрової політики організації та впровадження адаптивних HR-практик. Після завершення військової служби ветерани часто стикаються з труднощами професійної та соціально-психологічної адаптації, що може ускладнювати їх інтеграцію у трудові колективи. У зв'язку з цим організації впроваджують програми професійної адаптації, психологічної підтримки та розвитку інклюзивної корпоративної культури. Важливими складовими таких підходів є підготовка колективу до взаємодії з ветеранами, подолання стереотипів і формування атмосфери взаємоповаги та підтримки.

Інклюзивне управління персоналом також передбачає адаптацію робочих місць до потреб працівників з інвалідністю, використання гнучких форм зайнятості та створення доступного фізичного та цифрового середовища. Формування безбар'єрного простору, розвиток інклюзивних практик і підтримка різноманітності персоналу сприяють не лише розширенню кадрового потенціалу організації, а й зміцненню соціальної згуртованості трудового колективу. Крім соціального аспекту, інклюзивні HR-практики позитивно впливають на кадрову стійкість організації, оскільки допомагають розширювати джерела залучення персоналу, знижувати кадрові ризики та підвищувати адаптивність системи управління людським капіталом в умовах кризових трансформацій.

В умовах масштабних трансформацій ринку праці цифровізація HR-процесів стає одним із напрямів забезпечення стратегічної стійкості організації. Дефіцит трудових ресурсів, спричинений міграційними процесами та змінами у структурі зайнятості, стимулює підприємства впроваджувати цифрові технології для підвищення ефективності управління персоналом, автоматизації HR-процесів і оптимізації використання людського капіталу. Цифрова трансформація управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку організаційної адаптивності та формуванню нових конкурентних переваг [24].

Одним із найбільш поширених напрямів цифровізації HR-процесів є впровадження HRM-систем, які автоматизують рекрутинг, кадровий облік, оцінювання результативності працівників, планування професійного розвитку та управління навчанням персоналу. Використання цифрових платформ спрощує пошук і відбір кандидатів, скорочує час ухвалення кадрових рішень і підвищує прозорість управління людськими ресурсами. Водночас інтеграція HR-аналітики та інструментів автоматизованого аналізу даних дає змогу оцінювати кадрові ризики, прогнозувати потреби у персоналі та своєчасно виявляти дефіцит компетенцій. Це створює основу для більш обґрунтованого кадрового планування та підвищує оперативність управлінських рішень [18].

Основні цифрові інструменти управління персоналом в умовах кадрового дефіциту узагальнено в таблиці 4.3.3.

Таблиця 4.3.3

Цифрові інструменти управління персоналом в умовах кадрового дефіциту

Цифровий інструмент	Функціональні можливості
HRM-системи	автоматизація процесів управління персоналом, кадровий облік, оцінювання результативності працівників
Онлайн-платформи рекрутингу	цифровий пошук, відбір і залучення кандидатів
Системи дистанційної роботи	цифрові платформи комунікації, координації та управління проєктами
Онлайн-платформи навчання	дистанційне навчання, розвиток компетенцій, upskilling і reskilling персоналу
HR-аналітика	аналіз кадрових даних, прогнозування кадрових потреб і ризиків

Джерело: сформовано авторами на основі [24]

Як видно з табл. 4.3.3, цифрові технології охоплюють різні напрями управління персоналом, від автоматизації рекрутингу до розвитку компетенцій і прогнозування кадрових ризиків. Використання цифрових платформ комунікації, систем управління проєктами та дистанційного навчання забезпечує безперервність бізнес-процесів навіть за географічної віддаленості працівників, що особливо актуально в умовах трудової міграції. Цифрові освітні платформи та системи управління знаннями також розширюють можливості професійного розвитку персоналу, підтримують культуру безперервного навчання та сприяють формуванню нових компетенцій. У результаті підвищується професійна мобільність працівників, посилюється інноваційний потенціал організації та зростає її здатність адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища.

Загалом забезпечення стратегічної стійкості організації в умовах міграційних трансформацій потребує комплексного підходу до управління людським капіталом, що поєднує гнучкі моделі зайнятості, диверсифікацію кадрових ресурсів, розвиток компетенцій персоналу, інклюзивні HR-практики та цифровізацію HR-процесів. Інтеграція таких управлінських підходів сприяє адаптації до нестабільності ринку праці, підтриманню кадрової стійкості та забезпеченню безперервності діяльності в умовах воєнних викликів і дефіциту трудових ресурсів. Варто наголосити, що результативність адаптації до кризових трансформацій значною мірою залежить від здатності своєчасно прогнозувати кадрові ризики, зберігати критично важливі компетенції та формувати ефективні механізми підтримки та розвитку персоналу. За таких умов стратегічне управління людським капіталом перетворюється на один із ключових чинників зміцнення економічної безпеки, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості організації.

Антикризове та стратегічне управління кадровими та операційними ризиками

Антикризове управління сьогодні варто розглядати як комплексний підхід, спрямований не лише на подолання наслідків кризових ситуацій, а й на своєчасне виявлення та попередження ризиків, здатних впливати на

стабільність діяльності організації. В умовах нестабільного ринку праці та дефіциту людського капіталу особливого значення набуває кадрова складова антикризового управління, оскільки саме персонал значною мірою визначає здатність підприємства адаптуватися до кризових змін.

Зростання кадрового дефіциту потребує системного підходу до управління кадровими ризиками та впровадження механізмів підтримання кадрової стійкості підприємств [6]. Ситуацію додатково загострюють трансформації ринку праці, спричинені воєнними подіями, економічною нестабільністю та глобальними соціально-економічними змінами. Війна порушує процеси відтворення робочої сили та поглиблює структурні диспропорції зайнятості, що негативно позначається на кадровій стійкості організацій [14]. Одним із наслідків таких трансформацій є трудова міграція, яка набуває системного характеру та суттєво впливає на кадрове забезпечення підприємств [24]. За таких обставин організація змушена постійно адаптувати кадрову політику до нестабільності ринку праці, дефіциту персоналу та ризиків порушення безперервності діяльності.

Під трудовою міграцією доцільно розуміти переміщення працездатного населення з метою працевлаштування, спричинене воєнними діями, економічною нестабільністю та порушенням функціонування національного ринку праці. У період війни особливо поширеною стає вимушена трудова міграція, яка характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, що суттєво ускладнює стратегічне планування кадрового забезпечення організації [15]. У таких реаліях підприємства змушені постійно адаптувати системи управління персоналом до змін у структурі трудових ресурсів, що посилює роль антикризового управління та стратегічного прогнозування кадрових ризиків. Водночас зростає значення соціального партнерства між роботодавцями, працівниками та державою. Розвиток соціального діалогу допомагає знижувати рівень соціальної напруженості, підтримувати кадрову стабільність і узгоджувати соціально-трудові інтереси в кризових умовах.

Окремої уваги потребує молодіжна трудова міграція, яка істотно впливає на процеси відтворення людського капіталу та інноваційний потенціал організації. Відтік молодих фахівців призводить до зниження рівня кадрового оновлення, втрати інтелектуального потенціалу та посилення довгострокових ризиків для економічного розвитку [24]. У результаті послаблюється здатність організації до інноваційного розвитку, зменшуються можливості формування кадрового резерву та знижується рівень її довгострокової конкурентоспроможності.

Сучасні трансформації ринку праці потребують переосмислення підходів до розвитку компетентнісного потенціалу персоналу та впровадження більш адаптивних моделей управління людськими ресурсами [9]. Таким чином, міграційні процеси сьогодні впливають не лише на кадрове забезпечення підприємств, а й на її організаційну стійкість і здатність підтримувати стабільність діяльності в кризових умовах.

Трудова міграція формує комплекс взаємопов'язаних кадрових та операційних ризиків, які проявляються у втраті кваліфікованих працівників, нестабільності кадрового складу, зниженні продуктивності праці та зростанні витрат на рекрутинг і адаптацію персоналу. Такі ризики потребують комплексного управлінського реагування [25]. Разом з тим, результативність кадрової політики значною мірою залежить від узгодженості стратегічних, організаційних і кадрових рішень [19]. За таких умов інтеграція антикризових механізмів у систему стратегічного управління організацією стає необхідною передумовою своєчасного виявлення та мінімізації кадрових і операційних ризиків. Ефективне управління економічною безпекою також передбачає здатність організації оперативно реагувати на зовнішні загрози та адаптувати управлінські рішення до змінного середовища [13].

Основні напрями впливу трудової міграції на кадрову безпеку та стійкість підприємств узагальнено в таблиці 4.3.4.

Таблиця 4.3.4

Вплив трудової міграції на кадрову безпеку та стійкість підприємств

Основні загрози	Характер впливу	Організаційні наслідки
Відтік кваліфікованих кадрів	міграція досвідчених працівників і носіїв критично важливих компетенцій	втрата ключових знань, зниження ефективності діяльності, посилення кадрових ризиків
Молодіжна трудова міграція	виїзд молодих фахівців і випускників, уповільнення оновлення кадрів	зменшення інноваційного потенціалу, старіння персоналу, послаблення конкурентоспроможності
Дефіцит робочої сили	скорочення пропозиції праці на локальному ринку, дисбаланс попиту та пропозиції робочої сили	недостатність кадрового забезпечення, зростання навантаження на персонал, збільшення витрат на залучення працівників
Порушення кадрової стабільності	зростання плинності персоналу, нестабільність зайнятості	збільшення витрат на рекрутинг і адаптацію персоналу, зниження ефективності командної роботи
Трансформація структури персоналу	зміни вікової, гендерної та професійної структури працівників	необхідність адаптації HR-політики, впровадження інклюзивних практик і трансформації управління персоналом.

Джерело: сформовано авторами на основі [24-25]

Як видно з табл. 4.3.4, трудова міграція формує комплекс взаємопов'язаних кризових сценаріїв, які охоплюють кадрові та операційні аспекти діяльності організації. Найбільш відчутними серед них є відтік кваліфікованих працівників і молодіжна трудова міграція, оскільки саме вони безпосередньо впливають на накопичені компетенції, інноваційний потенціал і довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Унаслідок цього

організації стикаються з ризиком втрати критично важливих знань і послабленням можливостей для стратегічного розвитку.

Дефіцит робочої сили, зростання плинності персоналу та порушення кадрової стабільності змушують організації переглядати підходи до HR-політики. Це передбачає впровадження гнучких моделей зайнятості, посилення програм залучення та утримання працівників, а також активніше використання цифрових HR-інструментів. Такі підходи допомагають підвищувати адаптивність організації і підтримувати стабільність діяльності в період кризових змін.

Одним із наслідків міграційних процесів є трансформація соціально-демографічної структури робочої сили, зокрема зміна гендерного балансу та професійної структури персоналу. Це потребує адаптації кадрової політики до нових умов функціонування організації та впровадження інклюзивних підходів до управління людським капіталом [27-28]. Трансформація соціально-демографічної структури робочої сили змушує підприємства переглядати традиційні підходи до управління персоналом і впроваджувати більш гнучкі моделі кадрового менеджменту. Одночасно дедалі більшого значення набуває антикризове управління людським капіталом, спрямоване на збереження ключових компетенцій, підтримання кадрової стабільності та мінімізацію ризиків, пов’язаних із міграційними процесами. Поєднання стратегічних і антикризових підходів до управління персоналом допомагає організаціям швидше реагувати на кризові виклики, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати безперервність діяльності [25].

Використання цифрових технологій, зокрема HR-аналітики та інструментів штучного інтелекту, відкриває нові можливості для прогнозування кадрових ризиків, оцінювання дефіциту компетенцій і прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень [29-31]. Завдяки цьому організація може переходити до превентивного управління людським капіталом, своєчасно виявляти потенційні загрози та оперативніше реагувати на кризові виклики.

Отже, трудова міграція формує комплекс кадрових і операційних викликів, які впливають на стабільність діяльності організації та її здатність підтримувати конкурентоспроможність. У зв’язку з цим зростає потреба у розробленні механізмів збереження критично важливих компетенцій, які стають складовою кадрової безпеки та організаційної стійкості.

В умовах дефіциту трудових ресурсів і активних міграційних процесів особливої уваги потребує збереження та розвиток компетентнісного потенціалу організації [24]. Втрата ключових компетенцій працівників стає одним із найбільш відчутних ризиків, оскільки безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств, її інноваційний розвиток і здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому збереження критично важливих знань і професійного досвіду працівників перетворюється на одне з ключових завдань системи управління персоналом.

Ризики втрати компетенцій доцільно розглядати як ймовірність зниження або втрати критично важливих знань, навичок і досвіду, необхідних для

забезпечення безперервності бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей організації [25]. Такі ризики можуть виникати через плинність персоналу, трудову міграцію, професійне вигорання, а також недостатній рівень розвитку системи управління знаннями. Безперервний розвиток компетенцій персоналу є важливою складовою кадрової стійкості організації у період кризових трансформацій. Здатність працівників адаптуватися до нових умов праці, технологічних змін і трансформації бізнес-процесів значною мірою визначає рівень організаційної адаптивності та кадрової безпеки. Тому професійний розвиток персоналу варто розглядати не лише як інструмент підвищення кваліфікації, а і як один із механізмів підтримання кадрової стійкості та безперервності діяльності організації.

У сучасних умовах доцільно виокремити такі основні групи ризиків втрати компетенцій:

– втрата індивідуальних компетенцій - виникає через звільнення або міграцію ключових працівників, які є носіями критично важливих знань і професійного досвіду;

– втрата організаційних знань - пов’язана з недостатнім розвитком систем накопичення, збереження та передачі знань в організації;

– зниження актуальності компетенцій - проявляється у невідповідності наявних професійних навичок сучасним технологічним і ринковим вимогам;

– дефіцит нових компетенцій - характеризується нестачею фахівців, які володіють сучасними професійними та цифровими навичками.

Зазначені ризики мають взаємопов’язаний характер і можуть посилювати один одного, формуючи довгострокові загрози для організаційної стійкості та ефективності діяльності підприємств. Це призводить до поглиблення дефіциту людського капіталу, зниження інноваційного потенціалу та ускладнює адаптацію організації до кризових змін зовнішнього середовища.

Основні ризики втрати компетенцій та механізми її мінімізації в умовах кадрового дефіциту узагальнено в таблиці 4.3.5.

Як видно з табл. 4.3.5, ризики втрати компетенцій мають взаємопов’язаний характер і потребують системного та випереджувального підходу до управління ними. Найбільш відчутними є ризики втрати ключових компетенцій та організаційних знань, оскільки саме вони безпосередньо впливають на безперервність бізнес-процесів, якість управлінських рішень і загальну ефективність діяльності організації. Через це посилюються загрози кадровій безпеці підприємств і знижується її здатність реагувати на кризові зміни зовнішнього середовища.

Управління компетенціями потребує використання сучасних інструментів HR-аналітики, які допомагають визначати критично важливі компетенції, оцінювати рівень розвитку організації та прогнозувати ризики втрати [31]. Використання аналітичних моделей і цифрових платформ підвищує обґрунтованість управлінських рішень і допомагає формувати більш адаптивні підходи до управління персоналом. Це створює можливості для своєчасного

виявлення кадрових загроз і покращує стратегічне планування розвитку людського капіталу.

Таблиця 4.3.5

Ризики втрати компетенцій і механізми мінімізації в умовах кадрового дефіциту

Ризик	Причини виникнення	Інструменти мінімізації
Втрата ключових компетенцій	звільнення, трудова міграція, мобілізація працівників, які володіють критично важливими знаннями та професійним досвідом	формування кадрового резерву, системи мотивації та утримання персоналу
Втрата організаційних знань	недостатній розвиток систем накопичення, збереження та передачі знань в організації	впровадження систем knowledge management (управління знаннями), внутрішнє наставництво
Втрата актуальності компетенцій	швидкі технологічні зміни та невідповідність наявних навичок сучасним вимогам ринку праці	Upskilling (підвищення кваліфікації), reskilling (перекваліфікація), корпоративні програми навчання та професійного розвитку
Дефіцит нових компетенцій	нестача фахівців із сучасними цифровими, технологічними та інноваційними навичками	цифровий рекрутинг, партнерство з освітніми установами, розвиток employer brand (бренд роботодавця).

Джерело: сформовано авторами на основі [24, 29-30].

Важливу роль у системі управління кадровими ризиками відіграють і технології штучного інтелекту. Вони допомагають прогнозувати кадрові ризики, аналізувати поведінкові характеристики персоналу та формувати індивідуальні траєкторії розвитку компетенцій [29]. Завдяки цьому організації можуть швидше реагувати на зміни у структурі трудових ресурсів і більш ефективно управляти кадровим потенціалом. Використання таких технологій сприяє переходу до превентивного управління людським капіталом і посилює організаційну адаптивність в умовах нестабільного ринку праці.

Отже, управління ризиками втрати компетенцій стає важливою складовою антикризового HR-менеджменту, оскільки допомагає зберігати інтелектуальний потенціал організації та підтримувати її конкурентоспроможність. Ефективна робота з такими ризиками дає можливість підтримувати безперервність бізнес-процесів, зберігати критично важливі знання та швидше адаптуватися до кризових змін зовнішнього середовища. У зв’язку з цим зростає роль антикризових HR-стратегій, спрямованих на підтримання кадрової стійкості та збереження людського капіталу. Сучасні антикризові HR-стратегії мають комплексний характер і поєднують елементи стратегічного менеджменту, управління ризиками, цифрових технологій і комплаєнс-підходів.

Важливе місце у цьому процесі займає інтеграція комплаєнсу в систему управління персоналом, що забезпечує дотримання правових та етичних норм, підвищує прозорість кадрових процесів і сприяє формуванню культури відповідальності в організації [32-33]. Це допомагає зміцнювати кадрову безпеку, підвищувати рівень довіри в колективі та знижувати ризик конфліктів у сфері трудових відносин. Тим часом, впровадження комплаєнс-підходів сприяє зниженню кадрових, репутаційних і операційних ризиків та зміцнює довіру стейкхолдерів.

Воєнні виклики змушують переосмислювати роль персоналу як носія критично важливих компетенцій і водночас одного з найбільш вразливих елементів організаційної системи. У зв'язку з цим особливої уваги потребують програми професійної адаптації ветеранів війни та створення інклюзивного робочого середовища. Практика показує, що інтеграція ветеранів у професійну діяльність потребує не лише адаптації робочих місць, а й змін у корпоративній культурі, розвитку толерантної комунікації та підготовки працівників до взаємодії з людьми, які мають бойовий досвід.

Такі підходи сприяють підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, зміцненню кадрової стійкості та розвитку більш адаптивних моделей управління людським капіталом. Поряд з тим, для організації дедалі важливішими стають не лише залучення персоналу, а й його утримання, психологічна підтримка, створення безпечних умов праці та підвищення рівня залученості працівників, що свідчить про те, що в умовах воєнної нестабільності ефективність організації значною мірою залежить від здатності системи управління персоналом підтримувати кадрову стабільність і зберігати людський капітал. Тому антикризові HR-стратегії мають враховувати не лише економічні, а й соціальні та поведінкові аспекти управління персоналом.

Таким чином, сучасні антикризові HR-стратегії формуються як система взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на підтримання кадрової стійкості, збереження компетентнісного потенціалу та підвищення адаптивності організації. Реалізація таких стратегій передбачає застосування широкого спектра інструментів, що поєднують організаційні, цифрові та соціально орієнтовані підходи до управління персоналом. Комплексний характер антикризових HR-стратегій допомагає організації швидше реагувати на кризові виклики, підтримувати стабільність діяльності та забезпечувати безперервність функціонування в нестабільному зовнішньому середовищі.

У таблиці 4.3.6 узагальнено основні антикризові HR-стратегії, які спрямовані на підтримання кадрової стійкості організації.

Як видно з табл. 4.3.6, антикризові HR-стратегії охоплюють широкий спектр управлінських підходів, від оперативного реагування на кризові зміни до довгострокового розвитку кадрового потенціалу організації. Комплексне поєднання таких підходів сприяє підвищенню гнучкості системи управління персоналом, підтриманню стабільності діяльності організації та зниженню її вразливості до зовнішніх викликів. Отже, результативність антикризового

управління значною мірою залежить від здатності інтегрувати різні HR-підходи в цілісну систему кадрової безпеки.

Таблиця 4.3.6

Антикризові HR-стратегії забезпечення кадрової стійкості організації

Тип HR-стратегії	Характеристика	Інструменти реалізації	Організаційний результат
Адаптивні HR-стратегії	спрямовані на оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища	гнучкі форми зайнятості, дистанційна та гібридна робота	підвищення організаційної гнучкості та адаптивності
Стабілізаційно-резервні HR-стратегії	орієнтовані на забезпечення безперервності діяльності та кадрової стабільності	кадровий резерв, succession planning (планування заміщення), перерозподіл функціональних обов'язків	зниження ризиків кадрових втрат та забезпечення стабільності функціонування
Розвивальні HR-стратегії	спрямовані на розвиток і оновлення компетентнісного потенціалу персоналу	upskilling, reskilling, корпоративне навчання та професійний розвиток	підвищення продуктивності праці та інноваційного потенціалу
Цифрові HR-стратегії	базуються на інтеграції цифрових технологій у систему управління персоналом	HR-аналітика, автоматизація HR-процесів, цифровий рекрутинг	підвищення ефективності та обґрунтованості управлінських рішень
Комплаєнс-орієнтовані HR-стратегії	спрямовані на забезпечення дотримання правових, етичних і корпоративних норм	комплаєнс-політики, етичні кодекси, механізми контролю та моніторингу	зниження правових і репутаційних ризиків, підвищення довіри стейкхолдерів
Інклюзивні HR-стратегії	орієнтовані на професійну адаптацію ветеранів та формування безбар'єрного робочого середовища	програми адаптації ветеранів, гнучкі умови праці, інклюзивна корпоративна культура	розширення кадрового потенціалу та підвищення кадрової стійкості
Well-being-орієнтовані HR-стратегії	спрямовані на підтримку психологічної стійкості та добробуту персоналу в умовах кризових трансформацій	програми психологічної підтримки, well-being-програми, гнучкі умови праці, підтримка work-life balance	зниження професійного вигорання, підвищення залученості та кадрової стійкості
Коучинг-орієнтовані HR-стратегії	спрямовані на розвиток адаптивності, мотивації та психологічної стійкості персоналу	коучингові сесії, менторство, індивідуальні плани розвитку, зворотний зв'язок	підвищення залученості персоналу та розвиток кадрової стійкості

Джерело: сформовано авторами

Сучасні системи управління персоналом дедалі більше орієнтуються на розвиток самоконтролю, самодисципліни та гнучких організаційних структур. Такий підхід сприяє швидшій внутрішній комунікації, покращує взаємодію між працівниками та підвищує адаптивність персоналу в нестабільному середовищі.

Найбільш універсальними залишаються адаптивні та цифрові HR-стратегії, оскільки вони забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, воєнні виклики та трансформацію ринку праці. Разом з тим, розвивальні та стабілізаційно-резервні HR-стратегії орієнтовані на збереження ключових компетенцій, підтримання кадрової стабільності та безперервності бізнес-процесів. Поєднання таких підходів допомагає організаціям гнучкіше реагувати на дефіцит трудових ресурсів і знижувати ризики, пов’язані з нестабільністю кадрового середовища.

Важливе місце в системі антикризового управління персоналом займають комплаєнс-орієнтовані HR-стратегії, які забезпечують інтеграцію правових, етичних і корпоративних стандартів у кадрову політику організації [21]. В умовах підвищеної невизначеності такі підходи допомагають підтримувати прозорість управлінських процесів, запобігати внутрішнім порушенням і зміцнювати довіру до організації з боку працівників, партнерів та стейкхолдерів. Крім мінімізації правових і репутаційних ризиків, це також посилює організаційну стійкість у кризових ситуаціях.

В умовах воєнних викликів і дефіциту трудових ресурсів дедалі більшої актуальності набувають інклюзивні HR-стратегії, спрямовані на професійну адаптацію ветеранів, створення безбар’єрного робочого середовища та розширення можливостей залучення різних соціальних груп до трудової діяльності. Реалізація таких підходів сприяє розширенню кадрового потенціалу організації та формуванню більш соціально відповідальної системи управління персоналом.

За тривалого психоемоційного навантаження та високого рівня стресу особливої уваги потребують well-being-орієнтовані HR-стратегії, спрямовані на підтримку психологічного благополуччя працівників, розвиток культури внутрішньої підтримки та зниження ризиків професійного вигорання. Такі підходи допомагають підвищувати залученість персоналу та підтримувати стабільність роботи організації в кризових ситуаціях [39].

Не менш важливим є формування психологічно безпечного робочого середовища, у якому працівники можуть відкрито комунікувати, отримувати підтримку та ефективно взаємодіяти навіть за високого рівня стресу. Відкрита організаційна культура, заснована на довірі та взаємоповазі, допомагає знижувати внутрішню напруженість у колективі та покращує взаємодію між працівниками. Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від здатності організації поєднувати «жорсткі» та «м’які» підходи до стратегічного управління людськими ресурсами. Якщо «жорсткий» підхід орієнтований на результативність і раціональне використання трудових ресурсів, то «м’який» акцентує увагу на розвитку персоналу, внутрішній комунікації, підтриманні психологічної стійкості та формуванні довіри в

колективі. Поєднання таких підходів допомагає організаціям краще адаптуватися до кризових змін.

Одним із напрямів кадрової політики є розвиток внутрішнього соціального діалогу, заснованого на взаємоповазі, довірі та соціальній відповідальності. Такий підхід сприяє зміцненню внутрішньої взаємодії в колективі та зниженню рівня конфліктності. Підтриманню стабільності трудових відносин і здорового соціально-психологічного клімату в організації також сприяє ефективне управління внутрішніми конфліктами. Формування довіри між працівниками, керівництвом та іншими стейкхолдерами є однією з передумов соціально відповідального управління персоналом.

За високого рівня невизначеності та потреби у швидкій адаптації персоналу дедалі більшого значення набувають коучинг-орієнтовані HR-стратегії. Коучинг розглядається як інструмент розвитку потенціалу працівників, підвищення адаптивності, мотивації та залученості до організаційних процесів. Використання коучингових практик допомагає розвивати лідерські компетенції, покращувати внутрішню комунікацію та підтримувати психологічну стійкість персоналу в період кризових трансформацій.

Стратегічне планування персоналу доцільно розглядати як процес прогнозування потреб організації у людських ресурсах з урахуванням змін зовнішнього середовища, визначення джерел кадрового забезпечення та формування довгострокових підходів до розвитку кадрового потенціалу. Сьогодні цей процес тісно пов’язаний з антикризовим управлінням і ризик-менеджментом, що допомагає своєчасно реагувати на кадрові загрози та мінімізувати вплив на діяльність організації.

Одним із ключових елементів стратегічного планування персоналу є резервування кадрів, яке передбачає формування кадрового резерву та системи наступництва (succession planning) для підтримання безперервності діяльності організації. Висока плинність персоналу та ризик втрати ключових компетенцій посилюють потребу у створенні механізмів оперативного заміщення критично важливих посад. Сучасні підходи до стратегічного планування персоналу ґрунтуються на використанні HR-аналітики, цифрових платформ і прогнозних моделей, які допомагають оцінювати кадрові ризики, визначати дефіцит компетенцій та формувати сценарії кадрового забезпечення [31]. Посилення міграційних процесів і дефіцит трудових ресурсів стимулюють інтеграцію цифрових технологій рекрутингу та інструментів прогнозної HR-аналітики в систему кадрового планування.

Використання цифрових рекрутингових платформ, автоматизованих систем пошуку кандидатів і технологій штучного інтелекту допомагає швидше виявляти потреби у персоналі, розширювати географію пошуку кадрів та підвищувати ефективність кадрового забезпечення. Суттєве значення у цьому процесі мають інструменти прогнозної HR-аналітики, які дозволяють аналізувати тенденції ринку праці, прогнозувати дефіцит компетенцій та оцінювати кадрові ризики.

В умовах дефіциту трудових ресурсів важливим чинником кадрової стійкості стає розвиток бренду роботодавця (employer brand). Формування позитивної репутації організації на ринку праці допомагає залучати кваліфікованих працівників, підвищує рівень довіри до роботодавця та знижує ризики плинності кадрів. Соціально відповідальні практики управління персоналом також позитивно впливають на ділову репутацію організації та підвищують її привабливість на ринку праці.

Сучасним інструментом розвитку людського капіталу є індивідуальні плани професійного розвитку працівників, які допомагають узгоджувати потреби організації з професійними цілями персоналу. Такий підхід сприяє розвитку необхідних компетенцій, підвищує залученість працівників і допомагає формувати більш стійку систему кадрового забезпечення.

Суттєво зростає значення інтеграції зовнішніх і внутрішніх джерел даних у процесі управління персоналом. Використання OSINT-аналітики (Open Source Intelligence) у поєднанні з HR-аналітикою та технологіями штучного інтелекту допомагає здійснювати комплексний моніторинг ринку праці, аналізувати міграційні процеси та своєчасно виявляти кадрові ризики [36-37]. Завдяки цьому організації можуть формувати точніші прогнози розвитку кадрових процесів, підвищувати обґрунтованість управлінських рішень і швидше реагувати на потенційні загрози кадровій безпеці.

Отже, сучасні підходи до стратегічного планування персоналу дедалі більше орієнтуються на поєднання антикризового управління, цифрових технологій, розвитку людського капіталу та прогнозування кадрових ризиків. Завдяки цьому організація може підтримувати стабільність діяльності, швидше адаптуватися до кризових змін і забезпечувати безперервність функціонування в нестабільному середовищі.

Основні інструменти стратегічного планування та резервування персоналу в умовах дефіциту трудових ресурсів узагальнено в таблиці 4.3.7.

Таблиця 4.3.7

Інструменти стратегічного планування та резервування персоналу в умовах кадрового дефіциту

Напрям управління	Інструменти реалізації
Прогнозування потреб у персоналі	HR-аналітика, сценарне планування персоналу, моделі прогнозування кадрових потреб
Резервування персоналу	кадровий резерв, succession planning (планування заміщення), внутрішнє кадрове просування
Управління компетенціями	оцінювання, розвиток і моніторинг компетенцій персоналу
Диверсифікація джерел персоналу	дистанційний рекрутинг, формування розподілених команд, цифрові платформи залучення персоналу
Цифровізація HR-процесів	HRM-системи, автоматизація HR-процесів, HR-аналітика
Цифровий рекрутинг	AI-рекрутинг, цифрові рекрутингові платформи, прогнозна HR-аналітика

Джерело: сформовано авторами на основі [36-38].

Як видно з табл. 4.3.7, стратегічне планування та резервування персоналу сьогодні ґрунтуються на поєднанні аналітичних, організаційних і цифрових інструментів управління. Такий підхід дає змогу організації не лише оперативно реагувати на кадрові виклики, а й формувати довгострокову кадрову стійкість. Комплексне використання таких інструментів підвищує якість управлінських рішень, сприяє ефективнішому використанню людського капіталу та забезпечує своєчасну адаптацію кадрової політики до змін ринку праці.

Інтеграція прогнозування потреб у персоналі, розвитку компетенцій і резервування кадрів допомагає знижувати ризики втрати людського капіталу, підтримувати безперервність бізнес-процесів і посилювати адаптивність організації. Саме тому підприємства дедалі активніше впроваджують цифрові інструменти стратегічного рекрутингу, засновані на технологіях штучного інтелекту, цифрових рекрутингових платформах і прогнозній HR-аналітиці. Такі інструменти допомагають швидше реагувати на зміни ринку праці, розширювати можливості пошуку кандидатів і прогнозувати дефіцит компетенцій. У кризових умовах зростає роль сучасних підходів до управління результативністю персоналу, зокрема Management by Objectives (MBO) та системи OKR (Objectives and Key Results). Вони допомагають узгоджувати індивідуальні цілі працівників зі стратегічними цілями організації, покращують координацію роботи персоналу та забезпечують більшу гнучкість управління в умовах невизначеності.

У сучасних організаціях дедалі більшого значення також набувають підходи, засновані на розвитку самоконтролю, самодисципліни та елементів самоврядування персоналу. Це сприяє швидшому ухваленню рішень, підвищує відповідальність працівників і допомагає організаціям швидше адаптуватися до кризових змін. Для формування кадрового резерву та оцінювання потенціалу працівників організації дедалі частіше використовують технологію Assessment Center, яка дає змогу комплексно оцінювати професійні компетенції, управлінські навички та здатність персоналу працювати в кризових умовах, а також допомагає ухвалювати більш обґрунтовані кадрові рішення та ефективніше планувати професійний розвиток працівників.

Отже, стратегічне планування та резервування персоналу є важливими складовими антикризового управління людськими ресурсами. Такі управлінські інструменти допомагають організації підтримувати стабільність діяльності, своєчасно реагувати на кадрові виклики та зберігати конкурентоспроможність у період кризових трансформацій. Разом з тим ефективна кадрова політика створює основу для довгострокової кадрової стійкості, розвитку людського капіталу та зміцнення економічної безпеки організації в умовах воєнних викликів і міграційних змін.

Механізми та інструменти забезпечення кадрової стійкості організації в умовах міграційних трансформацій

Сучасні міграційні процеси та воєнні виклики змушують організації переходити від фрагментарних управлінських рішень до формування цілісної

системи управління людським капіталом [25]. Такий підхід передбачає поєднання стратегічних, антикризових і безпекових механізмів, спрямованих на збереження, розвиток і відновлення кадрового потенціалу організації. В умовах нестабільності особливого значення набувають адаптивні механізми управління та системний моніторинг ризиків [13]. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами дедалі більше орієнтуються на розвиток адаптивності персоналу, безперервне навчання та формування нових компетентностей, необхідних для роботи в умовах постійних змін [10].

Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від здатності системи управління персоналом своєчасно реагувати на кадрові загрози та підтримувати стабільність трудового потенціалу. Саме тому в кризових ситуаціях організації дедалі частіше застосовують ситуаційний підхід до управління, який передбачає гнучке коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища та кадрових викликів, а також зростає роль адаптивного лідерства, що передбачає здатність керівників швидко реагувати на зміни, працювати в умовах невизначеності та підтримувати ефективну взаємодію в колективі. Такі управлінські підходи допомагають організації краще адаптуватися до кризових трансформацій і забезпечувати кадрову стійкість.

Під механізмом забезпечення кадрової стійкості доцільно розуміти інтегровану систему принципів, інструментів, управлінських рішень і організаційних практик, які спрямовані на підтримання безперервності діяльності організації, збереження критично важливих компетенцій та мінімізацію кадрових ризиків. На відміну від окремих HR-інструментів, такий механізм передбачає узгоджене використання в межах єдиної стратегії кадрової безпеки та організаційної стійкості.

Структурно механізм забезпечення кадрової стійкості охоплює кілька взаємопов’язаних компонентів: аналітичний, організаційний, інституційний і цифровий.

Аналітичний компонент забезпечує моніторинг кадрових ризиків, прогнозування потреб у персоналі та оцінювання змін на ринку праці на основі HR-аналітики та цифрових інструментів аналізу даних.

Організаційний компонент спрямований на забезпечення гнучкості кадрової політики через використання адаптивних моделей зайнятості, диверсифікацію джерел залучення персоналу та розвиток кадрового резерву.

Інституційний компонент охоплює комплаєнс-підходи, етичні стандарти та механізми підтримання внутрішньої стабільності й довіри в організації.

Цифровий компонент передбачає використання HRM-систем, автоматизації HR-процесів і цифрових платформ управління персоналом для підвищення ефективності кадрових рішень.

Взаємозв’язок основних компонентів механізму забезпечення кадрової стійкості наведено на рис. 4.3.2.

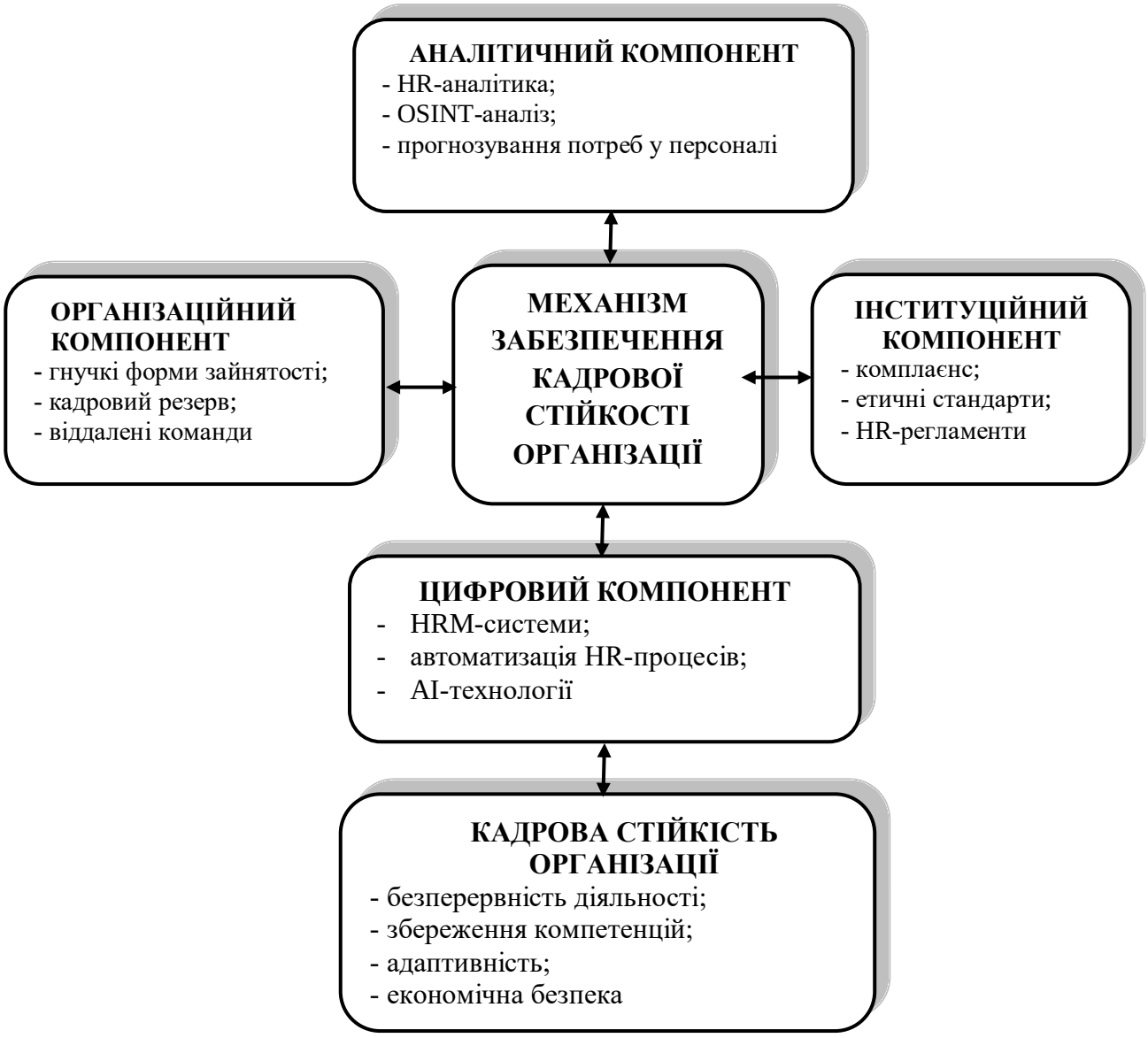


Рис. 4.3.2. Механізм забезпечення кадрової стійкості організації в умовах міграційних трансформацій

Джерело: розроблено авторами

Як показано на рис. 4.3.2, механізм забезпечення кадрової стійкості організації має комплексний характер і ґрунтується на взаємодії аналітичного, організаційного, інституційного та цифрового компонентів. Кожен із них виконує окрему функцію, а узгоджене поєднання забезпечує цілісний підхід до управління людським капіталом у період міграційних трансформацій, що допомагає мінімізувати кадрові ризики та підтримувати стабільність діяльності організації.

Системний підхід дає змогу розглядати кадрову стійкість як сукупність взаємопов'язаних елементів управління людським капіталом, які функціонують у взаємодії із зовнішнім середовищем і допомагають організації адаптуватися до кризових змін. Тому кадрова стратегія має бути гнучкою та здатною швидко реагувати на зміни ринку праці, міграційні процеси й інші зовнішні виклики.

Особливого значення при цьому набуває здатність керівництва ухвалювати управлінські рішення в умовах невизначеності та оперативно коригувати кадрову політику відповідно до кризових змін.

Аналітичний компонент формує інформаційну основу для ухвалення управлінських рішень у сфері управління людським капіталом через оцінювання кадрових ризиків, прогнозування потреб у персоналі та моніторинг змін на ринку праці. Його важливими інструментами є HR-аналітика, OSINT-аналіз, технології штучного інтелекту та цифрові системи обробки кадрових даних, які дають змогу виявляти тенденції трудової міграції, оцінювати дефіцит компетенцій і прогнозувати можливі кадрові загрози [36]. Використання таких інструментів сприяє переходу до випереджувального управління людським капіталом, допомагає своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати більш обґрунтовані підходи до стратегічного планування персоналу. В умовах воєнних трансформацій ринку праці особливого значення набувають цифрові та аналітичні інструменти управління персоналом, які допомагають організаціям адаптуватися до структурних змін у сфері зайнятості та підвищують гнучкість кадрової політики [14].

Організаційний компонент спрямований на забезпечення гнучкості використання трудових ресурсів і підтримання безперервності діяльності організації в умовах кадрової нестабільності. Його реалізація передбачає впровадження гнучких форм зайнятості, диверсифікацію джерел залучення персоналу, розвиток кадрового резерву та підвищення внутрішньої мобільності працівників. Важливу роль у цій системі відіграє кадровий моніторинг, який охоплює систематичне оцінювання стану кадрового потенціалу, рівня залученості персоналу та змін у системі управління людськими ресурсами, що допомагає своєчасно виявляти кадрові ризики, прогнозувати можливі проблеми кадрового забезпечення та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Особливого значення в сучасних умовах набувають дистанційна робота, фріланс і формування віддалених команд, які дають змогу залучати фахівців незалежно від нього географічного розташування. Такі моделі підвищують кадрову гнучкість, допомагають зменшувати залежність від локальних ринків праці, оптимізувати витрати на персонал і оперативно залучати вузькопрофільних спеціалістів до реалізації окремих проєктів.

Інституційний компонент спрямований на регулювання правових, етичних і поведінкових аспектів кадрової політики через інтеграцію комплаєнс-підходів, внутрішніх регламентів і стандартів управління персоналом. Його функціонування забезпечує дотримання правових норм у сфері трудових відносин, сприяє зниженню поведінкових і репутаційних ризиків та підтримує прозорість кадрового управління [32]. Важливу роль у підтриманні кадрової стійкості відіграють відкритість управлінських процесів, розвиток соціального діалогу та формування корпоративної культури, заснованої на довірі, соціальній відповідальності та етичній взаємодії між працівниками та керівництвом. Це сприяє зміцнювати довіру персоналу до організації, знижувати рівень внутрішніх конфліктів і підтримувати стабільність трудових

відносин, що особливо важливо в кризових умовах. Не менш важливим є підтримання балансу інтересів між працівниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами, оскільки сприяє зміцненню внутрішньої стабільності організації та покращує взаємодію всередині колективу. Одним із інструментів зміцнення кадрової безпеки є кадровий аудит, який дає змогу оцінювати відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям організації, виявляти слабкі місця в системі управління персоналом і своєчасно реагувати на внутрішні кадрові ризики.

Цифровий компонент механізму спрямований на підвищення ефективності управління персоналом через використання HRM-систем, автоматизацію HR-процесів, HR-аналітику та сучасні технології обробки даних [31]. Цифровізація управління людськими ресурсами охоплює не лише кадрове адміністрування, а й використання аналітичних інструментів для прогнозування кадрових потреб, оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників і своєчасного виявлення ризиків втрати людського капіталу. Використання HR-аналітики, інструментів Business Intelligence та цифрових платформ управління персоналом допомагає підвищувати обґрунтованість кадрових рішень, удосконалювати кадрове планування та посилювати моніторинг професійного розвитку працівників. Завдяки цьому, створюються умови для формування більш гнучкої та адаптивної системи управління персоналом, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Одним із важливих напрямів цифрової трансформації HR-управління є використання інтерактивних платформ навчання, LMS-систем і технологій штучного інтелекту у професійному розвитку персоналу. Такі інструменти забезпечують безперервність навчання незалежно від територіальних обмежень чи кризових чинників, сприяють розвитку нових компетенцій і підтримують культуру безперервного професійного розвитку.

У сучасній практиці управління персоналом дедалі більшого поширення набувають елементи гейміфікації, які використовуються для підвищення залученості працівників до навчання, адаптації та професійного розвитку. Використання ігрових механік у HR-процесах допомагає підвищувати мотивацію персоналу, покращувати командну взаємодію та посилювати ефективність корпоративного навчання. Разом з тим, результативність цифрових HR-рішень значною мірою залежить від рівня внутрішньої взаємодії та довіри в організації. Поєднання цифрових інструментів із соціально відповідальними практиками управління персоналом сприяє підтриманню кадрової стабільності, зниженню рівня внутрішньої напруженості та зміцненню організаційної стійкості в період кризових трансформацій.

Узгоджена взаємодія аналітичного, організаційного, інституційного та цифрового компонентів формує основу кадрової стійкості організації, яка проявляється у здатності підтримувати безперервність діяльності, зберігати критично важливі компетенції, реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати належний рівень економічної безпеки. Отже, результативність механізму забезпечення кадрової стійкості організації визначається не лише

наявністю окремих управлінських інструментів, а й рівнем її інтеграції в цілісну систему стратегічного та антикризового управління людським капіталом.

Для кращого розуміння структури механізму забезпечення кадрової стійкості доцільно систематизувати інструменти управління людським капіталом відповідно до його функціональних компонентів. Варто наголосити, що кадрова безпека тісно пов'язана з кадровою стійкістю, оскільки визначає здатність організації зберігати критично важливі компетенції, реагувати на зміни та підтримувати стабільність діяльності в кризових умовах. Саме тому кадрову безпеку варто розглядати як складову цілісної системи забезпечення кадрової стійкості. Такий підхід допомагає поєднувати інструменти мінімізації кадрових ризиків із механізмами розвитку людського капіталу та підвищення організаційної гнучкості.

Інструменти забезпечення кадрової безпеки та кадрової стійкості організації відповідно до функціональних компонентів механізму узагальнено в таблиці 4.3.8.

Таблиця 4.3.8

Інструменти забезпечення кадрової безпеки та кадрової стійкості за компонентами механізму

Компонент механізму	Інструменти реалізації	Функціональне призначення
Аналітичний	HR-аналітика, прогнозні моделі	оцінювання та прогнозування кадрових ризиків, визначення потреб у персоналі
	OSINT-аналіз, моніторинг ринку праці	аналіз міграційних процесів, моніторинг і виявлення зовнішніх кадрових загроз
Організаційний	гнучкі моделі зайнятості	адаптація до змін ринку праці та оптимізація використання персоналу
	кадровий резерв, succession planning (планування заміщення)	забезпечення наступності управління та збереження критично важливих компетенцій
	програми професійної адаптації ветеранів, інклюзивні HR-практики, програми онбординг	професійна та соціально-психологічна адаптація працівників, інтеграція ветеранів та осіб з інвалідністю у трудове середовище
Інституційний	комплаєнс-політики, етичні кодекси	забезпечення дотримання правових та етичних норм і управління поведінковими ризиками
	внутрішні регламенти та стандарти HR-процесів	формалізація процедур управління персоналом
Цифровий	HRM-системи, автоматизація HR-процесів	оптимізація процесів управління персоналом
	технології штучного інтелекту в HR	аналіз кадрових даних та підтримка прийняття управлінських рішень

Джерело: сформовано авторами на основі [38-39].

Як видно з табл. 4.3.8, інструменти забезпечення кадрової безпеки та кадрової стійкості формують цілісну систему управління людським капіталом, що поєднує аналітичні, організаційні, інституційні та цифрові підходи. Узгоджене використання цих компонентів допомагає підвищувати якість управлінських рішень, оперативніше реагувати на кадрові виклики, які пов'язані з міграційними процесами, і підтримувати стабільність діяльності організації. Важливу роль у цій системі відіграють аналітичні та цифрові інструменти, які забезпечують прогнозування потреб у персоналі, оцінювання кадрових ризиків і підтримку управлінських рішень. Разом з тим, організаційні та інституційні механізми сприяють збереженню критично важливих компетенцій, підтриманню стабільності внутрішніх процесів і зміцненню довіри всередині організації. Комплексне поєднання таких інструментів дає змогу своєчасно виявляти кадрові загрози, знижувати ризики втрати людського капіталу та підтримувати безперервність бізнес-процесів.

Особливого значення сьогодні набувають інклюзивні HR-практики та програми професійної адаптації ветеранів, які сприяють розширенню кадрового потенціалу організацій і формуванню безбар'єрного трудового середовища, а висока плинність персоналу та нестабільність ринку праці посилюють потребу в удосконаленні процесів адаптації нових працівників. У сучасних умовах онбординг поступово трансформується з формальної процедури введення працівника в посаду на комплексний інструмент професійної та соціально-психологічної адаптації персоналу. Його використання спрямоване на підвищення залученості працівників, зниження ризиків ранньої плинності кадрів і підтримання кадрової стабільності. Дедалі більшого поширення набувають цифрові та гнучкі моделі онбордингу, що передбачають використання онлайн-комунікацій, менторських практик, програм психологічної підтримки та персоналізованих механізмів адаптації. Такі підходи допомагають зміцнювати лояльність персоналу та підтримувати безперервність діяльності організації.

Отже, результативність механізму забезпечення кадрової стійкості визначається не окремими інструментами, а рівнем узгодженості та здатністю функціонувати як цілісна система управління людським капіталом. Тому комплексне поєднання аналітичних, організаційних, інституційних і цифрових підходів допомагає організації підвищувати гнучкість управління, підтримувати стабільність діяльності та зміцнювати кадрову та економічну безпеку в період кризових трансформацій. Формування такої системи є важливою передумовою довгострокової конкурентоспроможності, кадрової стійкості та організаційної адаптивності в умовах воєнних викликів і міграційних змін.

Висновки

Сучасні міграційні процеси, які активізовані воєнними викликами та нестабільністю ринку праці, суттєво змінюють підходи до управління людським капіталом і формують нові ризики для економічної безпеки організацій. Дефіцит трудових ресурсів, відтік кваліфікованих працівників, кадрова нестабільність і втрата критично важливих компетенцій безпосередньо

впливають на здатність організації підтримувати безперервність діяльності, зберігати конкурентоспроможність і реагувати на кризові зміни. В таких умовах трудова міграція перетворюється не лише на соціально-економічне явище, а й на один із ключових чинників впливу на кадрову стійкість та економічну безпеку організацій.

Проведене дослідження показало, що забезпечення стратегічної стійкості підприємств потребує інтеграції управління людським капіталом у систему економічної безпеки. Кадрова стійкість визначає здатність організації зберігати критично важливі компетенції, підтримувати стабільність бізнес-процесів і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Разом з тим, кадрову безпеку доцільно розглядати як складову системи забезпечення кадрової стійкості, яка охоплює не лише захист від кадрових загроз, а й розвиток організаційної гнучкості та здатності до адаптації.

Аналіз показав, що найбільш відчутними наслідками трудової міграції для підприємств є дефіцит робочої сили, відтік молодих і висококваліфікованих фахівців, порушення кадрової стабільності та підвищення ризиків втрати організаційних знань. Це негативно впливає на інноваційний потенціал підприємств, ускладнює кадрове планування та послаблює можливості довгострокового розвитку.

Особливого значення в умовах трансформації ринку праці набуває управління ризиками втрати компетенцій. Найбільш критичними серед них є втрата ключових професійних компетенцій, організаційних знань, дефіцит нових навичок і невідповідність наявних компетенцій сучасним вимогам ринку праці. Це зумовлює потребу у розвитку систем управління знаннями, безперервного професійного навчання, формуванні кадрового резерву та розвитку гнучких компетенцій, які допомагають персоналу ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Дослідження також показало, що ефективне реагування на сучасні кадрові виклики потребує впровадження антикризових HR-стратегій, які зорієнтовані на гнучкість, випереджувальний характер управління персоналом і здатність швидко адаптувати кадрову політику до кризових змін. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифровізація HR-процесів, використання HR-аналітики, прогнозних моделей, технологій штучного інтелекту та цифрових платформ професійного розвитку персоналу. Такі інструменти допомагають підвищувати обґрунтованість кадрових рішень, своєчасно виявляти кадрові ризики та вдосконалювати систему управління людським капіталом.

Важливим напрямом сучасного управління персоналом стає поєднання цифрових та організаційних інструментів із соціально-орієнтованими HR-практиками. Особливого значення набувають програми психологічної підтримки працівників, well-being-підходи, інклюзивні HR-стратегії та розвиток соціально відповідальної корпоративної культури. Такі підходи сприяють зміцненню довіри в колективі, підтриманню кадрової стабільності та зниженню рівня внутрішньої напруженості в кризових умовах.

Окрему увагу приділено професійній адаптації ветеранів, розвитку безбар'єрного трудового середовища та впровадженню інклюзивних практик управління персоналом. Обґрунтовано, що соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни стає важливою складовою кадрової стійкості, оскільки охоплює підтримку працівників, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і розвиток програм соціальної підтримки персоналу.

У роботі запропоновано структурну модель механізму забезпечення кадрової стійкості організації, яка охоплює аналітичний, організаційний, інституційний і цифровий компоненти. Поєднання цих компонентів забезпечує комплексний підхід до управління людським капіталом, сприяє мінімізації кадрових ризиків, підтриманню стабільності діяльності організації та підвищує її здатність реагувати на кризові трансформації.

Систематизація інструментів забезпечення кадрової безпеки та кадрової стійкості дала змогу визначити ключові напрями вдосконалення управління персоналом. До них належать використання HR-аналітики та OSINT-аналізу, розвиток систем резервування персоналу, впровадження гнучких форм зайнятості, цифрових HR-рішень, дистанційного навчання, прогнозної HR-аналітики та сучасних механізмів розвитку кадрового резерву. Комплексне використання таких інструментів створює основу для формування більш гнучкої та стійкої системи управління людським капіталом.

Отже, стратегічне та антикризове управління людським капіталом стає одним із ключових чинників забезпечення кадрової та економічної безпеки організації в період міграційних трансформацій і воєнних викликів. Ефективність такого управління визначається здатністю організації поєднувати аналітичні, цифрові, організаційні та соціально орієнтовані підходи до роботи з персоналом, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати довгострокову кадрову стійкість. Саме розвиток людського капіталу, збереження критично важливих компетенцій, підтримка професійної та психологічної стійкості персоналу, а також впровадження сучасних HR-практик формують основу стратегічної стабільності, організаційної адаптивності та конкурентоспроможності в умовах тривалих кризових трансформацій.

Список використаних джерел

1. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Караїм О. О. Молодіжна міграція в умовах російсько-української війни: ризики та загрози національній безпеці. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна.* 2022. Вип. 2. С. 24-33.

2. Варналій З., Васильців Т., Левицька О. Міграційна безпека держави як основа збереження і розвитку інтелектуального капіталу економіки України. *Економіка України*. 2022. Т. 65. № 9(730). С. 3-20. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.09.003

3. United Nations High Commissioner for Refugees. Ukraine Refugee Situation. *Operational Data Portal*. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine

4. World Bank. Migration and Development Brief 40: Remittances Slowed in 2023, *Expected to Grow Faster* in 2024. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099755208142498760

5. Копитко М. І., Маланчук А. М. Дослідження сутності соціально-економічної безпеки підприємства в сучасних умовах розвитку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія економічна. 2023. № 1. С. 18–22. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3

6. Копитко М. І., Живко З. Б., Брезіцький А. А. Проблеми ринку праці в Україні як фактор впливу на рівень кадрової безпеки підприємств. *Соціально-правові студії.* 2018. Вип. 1. С. 114-120. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1630

7. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95

8. Лугова В. М., Маков Б. П. Міграційні ризики та перспективи відновлення людського капіталу України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. Вип. 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17075182

9. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8

10. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організації як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 282-294. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294

11. Лібанова Е. М. Зовнішня трудова міграція українців: масштаби, причини та наслідки для економіки. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 2. URL: https://dse.org.ua

12. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Основні аспекти стратегії управління персоналом в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11(39). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-969-979

13. Pushak Y., Lagodiienko V., Basiurkina N., Nemchenko V., Lagodiienko N. Formation the System for Assessing the Economic Security of Enterprise in the Agricultural Sector. *Business: Theory and Practice*. 2021. Vol. 22, Issue 1. P. 80-90. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2021.13013

14. Азьмук Н. А. Трансформація ринку праці в умовах війни: виклики та стратегії відтворення робочої сили. *Вісник економічної науки України*. 2022. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).171-179

15. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

16. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 22-28. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22

17. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : *World Economic Forum*, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

18. OECD. OECD Employment Outlook 2024. URL: https://www.oecd.org/employment-outlook

19. Занора В., Зачосова Н., Поковба Д. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3

20. Михаліцька Н. Я., Демчук В. В. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної безпеки держави та бізнесу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.134

21. PwC. Комплаєнс-2025: глобальне дослідження. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/komplaiens-2025.html

22. Панькова О. В., Касперович О. Ю. Сфера праці та зайнятості України в умовах війни: стан, проблеми, динаміка змін. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2023. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/items/bff9d214-9a2c-415a-a307-0367f8e8b4e9

23. Veresklia M., Mykhalitska N., Trut O., Honchar S., Larin S. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 9. P. 217-223. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220931.pdf

24. Мельник Ю., Шалагінова Д. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики трудової міграції. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898

25. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Інституційно-антикризовий механізм стратегічного управління економічною безпекою держави та суб'єктів підприємницької діяльності в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід.* 2026. № 4. С. 328-334. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.328

26. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Еволюція концепції комплаєнсу в системі корпоративного управління підприємства: етичні, стратегічні та антикризові аспекти. *Ефективна економіка.* 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.82

27. Жуковська А. Ю., Панасюк В. М. Інклюзивний менеджмент: генезис виникнення, інструменти реалізації та соціально-економічна ефективність. *Інноваційна економіка.* 2025. № 3. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.8

28. Ковальська Н. М. Ґендерна політика в Україні: актуальність і новації. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 4(87). DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.44

29. Дашко І., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Ключові принципи впровадження штучного інтелекту в процеси управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47

30. Кубіцький С. О., Качмар О. В., Слюсаренко К. В. Інноваційні інтелектуальні технології в системі управління персоналом: потенціал штучного інтелекту у процесах прийняття управлінських рішень у сфері HRM. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 45. С. 562-572.

31. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29

32. Ковалишин О. Р. Корпоративний комплаєнс: правове запозичення через модель корпоративної відповідальності. *Актуальні проблеми держави і права*. 2019. Вип. 83. С. 69-76. URL: https://dspace.onua.edu.ua/items/d496af2d-fe82-419a-a3c5-03b48f179618

33. Мулик А. Правовий режим корпоративного комплаєнсу. *Молодий вчений.* 2023. № 4(128). С. 112-116. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5932

34. Chekh N., Panov V., Shpilko V., Savenko K. The Concept of Regulatory Compliance: The Meaning and Place in the Economic Security System of the Enterprise. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2019. № 3(9). P. 53-61. DOI: https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.053

35. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7956

36. Revak I., Pidkhomnyi O., Chubaievskyi V. Electronic Documents as Resources for Sociological Research on the Level of Security of Financial and Legal *Relations. Social and Legal Studios*. 2024. Vol. 7(1). P. 273-282. DOI: https://doi.org/10.32518/sals1.2024.273

37. Пучков О., Ланде Д., Субач І., Болюх М., Нагорний Д. OSINT-розслідування для виявлення та запобігання кібератак та інцидентів кібербезпеки. *Інформаційні технології та безпека*. 2021. Т. 9. № 2. С. 209-218. DOI: https://doi.org/10.20535/2411-1031.2021.9.2.249921

38. Копитко М., Любохинець Л., Панченко В., Мойса Т., Маланчук А. Формування системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності та рівня безпеки підприємств в умовах цифрової трансформації. *Social and Legal Studios*. 2024. DOI: https://doi.org/10.32518/sals1.2024.210

39. 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. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9024

РОЗДІЛ 5. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ

5.1 Концептуальні засади цифрової трансформації у стратегічному управлінні

Анотація. *Досліджено, що цифрова трансформація є стратегічним чинником розвитку організацій та забезпечення їхньої адаптації до сучасних умов і викликів зовнішнього середовища. Автоматизація процесів, розширення доступності послуг, використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та Інтернету речей безпосередньо впливають на ефективність управління, конкурентоспроможність і здатність організацій до сталого зростання.*

Проаналізовано сучасні концепції стратегічного управління в умовах цифрових змін, включаючи системні, адаптивні та інноваційні підходи. Встановлено, що інтеграція цифрових технологій у стратегічні моделі управління сприяє формуванню «розумних організацій», які здатні забезпечувати прозорість процесів, гнучкість та стійкість до кризових ситуацій.

Обґрунтовано взаємозв'язок між цифровою трансформацією та стратегічним розвитком організацій. Визначено ключові механізми впливу централізованих платформ, аналітичних інструментів, віддалених сервісів та партнерських мереж на підвищення ефективності управління й конкурентних переваг. Розроблені рекомендації спрямовані на модернізацію управлінських процесів та формування інноваційних бізнес-моделей.

Результати дослідження відкривають нові напрями для наукових пошуків у сфері стратегічного управління, зокрема: інтеграція цифрових екосистем у діяльність організацій, оцінювання впливу даних як стратегічного активу, розробка моделей «розумних організацій» та визначення інструментів підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Ключові слова: *стратегічне управління, цифрова трансформація, інноваційний розвиток, аналітика даних, штучний інтелект, Інтернет речей, конкурентоспроможність, адаптивні моделі управління, інструменти цифрового розвитку.*

Abstract. *It has been studied that digital transformation is a strategic factor in the development of organizations and ensuring their adaptation to modern conditions and challenges of the external environment. Process automation, expanding the availability of services, the use of big data analytics, artificial intelligence and the Internet of Things directly affect the efficiency of management, competitiveness and ability of organizations to sustainable growth.*

Modern concepts of strategic management in the context of digital changes have been analyzed, including systemic, adaptive and innovative approaches. It has been established that the integration of digital technologies into strategic management models contributes to the formation of "smart organizations" that are able to ensure transparency of processes, flexibility and resilience to crisis situations.

The relationship between digital transformation and the strategic development of organizations has been substantiated. The key mechanisms of influence of centralized platforms, analytical tools, remote services and partner networks on increasing management efficiency and competitive advantages have been identified. Recommendations have been developed aimed at modernizing management processes and forming innovative business models.

The results of the study open new directions for scientific research in the field of strategic management, in particular: integration of digital ecosystems into the activities of organizations, assessment of the impact of data as a strategic asset, development of models of "smart organizations" and identification of tools for increasing their competitiveness.

***Keywords**: strategic management, digital transformation, innovative development, data analytics, artificial intelligence, Internet of Things, competitiveness, adaptive management models, digital development tools.*

Сучасний етап розвитку суспільних систем характеризується швидкими змінами, зумовленими глобальними технологічними трансформаціями, демографічними зрушеннями та зростаючими очікуваннями громадян щодо якості й доступності послуг. Цифрова трансформація стала ключовим фактором, який визначає конкурентоспроможність організацій, їхню здатність адаптуватися до нових умов і забезпечувати ефективне управління. У контексті реформування економіки та державного управління в Україні запровадження електронних систем, таких як цифрові платформи, аналітика великих даних та інструменти дистанційної взаємодії, відкриває нові можливості для стратегічного розвитку, водночас створюючи виклики, пов'язані з інтеграцією технологій, управлінням змінами та ресурсним забезпеченням.

Розвиток цифрових технологій у світовому масштабі формує передумови для трансформації економічної та управлінської сфер, де інтеграція інформаційних систем змінює не лише операційні процеси, а й стратегічні підходи до управління. У країнах із розвиненою цифровою інфраструктурою цифрові платформи вже стали основою для створення інноваційних моделей організації діяльності, таких як віртуальні підприємства чи системи дистанційного моніторингу. В Україні, де процес цифровізації перебуває на початкових етапах, виникає потреба в адаптації цих глобальних тенденцій до місцевих реалій, що включає врахування економічних, соціальних і культурних особливостей.

Значення цифрової трансформації для стратегічного розвитку полягає в її здатності створювати нові конкурентні переваги через підвищення операційної гнучкості та вдосконалення взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас цей процес супроводжується необхідністю подолання інституційних бар'єрів, таких як недостатня координація між державними органами, бізнесом та технологічними постачальниками. У цьому контексті дослідження набуває практичної цінності, пропонуючи підходи, які враховують ці бар'єри та спрямовані на формування стійких стратегій розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки науково-обґрунтованих підходів до управління стратегічним розвитком організацій у період цифрових змін. У сучасних умовах суб'єкти господарювання та інституції стикаються з потребою не лише відповідати регуляторним вимогам і фінансовим обмеженням, а й забезпечувати високий рівень якості послуг та конкурентоспроможності на національному й міжнародному рівнях. Цифрова трансформація, будучи драйвером інновацій, вимагає переосмислення традиційних моделей управління, впровадження нових методів і інструментів, а також оцінки їхнього впливу на організаційно-економічні процеси. Відсутність системного підходу до управління цими змінами може призвести до неефективного використання ресурсів і зниження результативності діяльності,

що підкреслює необхідність теоретичного та практичного осмислення цієї проблематики.

Мета дослідження полягає у розробці науково-обґрунтованих підходів і практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком організацій в умовах цифрової трансформації, спрямованих на підвищення ефективності управління, якості послуг та конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Стратегічне управління організаціями є складним і багатогранним процесом, який еволюціонував від традиційних адміністративних підходів до сучасних концепцій, орієнтованих на адаптацію до динамічного зовнішнього середовища. У контексті мети цього дослідження, що полягає в розробці науково-обґрунтованих підходів до управління стратегічним розвитком, важливо враховувати, що концептуальні засади стратегічного управління формуються на основі інтеграції економічних, соціальних і технологічних принципів. Це дозволяє організаціям не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати проактивні стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та якості результатів діяльності.

Однією з ключових теоретичних основ стратегічного управління є концепція ресурсного підходу, яка підкреслює необхідність оптимального використання внутрішніх активів: людських, фінансових і матеріальних для досягнення стратегічних цілей. У літературі (Porter, 1996; Barney, 1991) зазначається, що конкурентна перевага досягається через унікальність ресурсів і здатність їх ефективно комбінувати [22; 18]. В умовах цифрової трансформації стратегічне управління має враховувати специфіку кадрового потенціалу, фінансових потоків і технологічної бази, адже інформаційні системи стають новим стратегічним ресурсом, що визначає успішність розвитку організацій.

Іншим важливим концептуальним аспектом є орієнтація на зовнішнє середовище, що відповідає завданню аналізу наукової літератури щодо визначення ключових підходів. Теорія відкритих систем (Scott, 2003) розглядає організації як структури, що постійно взаємодіють із державними органами, технологічними постачальниками та іншими стейкхолдерами [26]. Цифрова трансформація посилює цю взаємодію, вводячи нові фактори, такі як регуляторні вимоги до захисту даних чи очікування користувачів щодо доступності онлайн-сервісів. Стратегічне управління, таким чином, має передбачати аналіз і прогнозування цих зовнішніх впливів для забезпечення адаптивності.

Концепція інноваційного менеджменту також відіграє центральну роль у формуванні стратегічного управління в умовах цифрових змін. Відповідно до предмету дослідження, який охоплює методи та інструменти цифрового розвитку, інноваційність розглядається як здатність організацій впроваджувати нові технології та управлінські практики для підвищення ефективності. У працях Drucker (1985) підкреслюється, що інновації є основою конкурентоспроможності, а в сучасному контексті це проявляється через впровадження штучного інтелекту, аналітики великих даних чи цифрових платформ, що змінюють організаційно-економічні процеси [27].

Як свідчить міжнародний досвід, теоретичні засади стратегічного управління включають також концепцію стейкхолдерського підходу, що є релевантною для мети дослідження – підвищення якості та ефективності діяльності. Успіх організації залежить від балансу інтересів усіх зацікавлених сторін. У сучасних умовах це означає врахування потреб клієнтів, персоналу, державних регуляторів і технологічних партнерів. Цифрова трансформація додає складності цьому балансу, оскільки вимагає узгодження інтересів щодо впровадження нових систем, що може супроводжуватися опором чи додатковими витратами, але водночас підвищує якість і доступність послуг.

Концептуальні засади стратегічного управління ґрунтуються на принципі безперервного вдосконалення, що має пряме відношення до завдання розкриття впливу цифрової трансформації на організаційні процеси. Модель PDCA (Plan-Do-Check-Act), запропонована Deming (1986), підкреслює циклічний характер управління, де впровадження цифрових технологій розглядається як ітеративний процес із постійною оцінкою результатів і коригуванням стратегій [20]. У контексті цього дослідження це дозволяє розробити практичні рекомендації, які враховують динамічність цифрових змін і спрямовані на підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності організацій.

Якщо узагальнити, стратегічний розвиток – це довгостроковий процес формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого зростання, конкурентоспроможності та адаптації організації до змін зовнішнього середовища. Він включає визначення місії, бачення, стратегічних цілей та механізмів їх досягнення з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх викликів. Ключовими характеристиками стратегічного розвитку є довгостроковість, системність, гнучкість, інноваційність та орієнтація на підвищення ефективності діяльності [7, с. 32].

У сучасних умовах стратегічний розвиток організацій полягає у впровадженні новітніх управлінських, організаційних та технологічних рішень для покращення якості послуг і раціонального використання ресурсів. Він передбачає адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до впровадження цифрових технологій, модернізації інфраструктури та вдосконалення методів управління. Головною метою такого розвитку є створення ефективних, доступних та інноваційно орієнтованих систем діяльності.

У наш час, в умовах цифрової трансформації стратегічний розвиток організацій набуває нових вимірів, зокрема через інтеграцію інформаційних технологій, використання великих даних, штучного інтелекту та цифрових платформ. Це дозволяє покращити якість управлінських рішень, персоналізувати послуги та підвищити операційну ефективність. Важливою складовою розвитку є також формування стратегічних партнерств між бізнесом, державними інституціями та технологічними корпораціями для обміну знаннями та ресурсами.

Стратегічний розвиток є безперервним процесом оновлення та адаптації, що забезпечує довгострокову стійкість організації. Це означає необхідність впровадження інновацій, оптимізацію управлінських процесів та орієнтацію на

підвищення рівня якості послуг. Зважаючи на швидкі зміни в технологічному середовищі та демографічні виклики, стратегічний розвиток стає ключовим фактором ефективності та конкурентоспроможності сучасних організацій.

Можемо стверджувати, що стратегічне управління є фундаментальним процесом, спрямованим на забезпечення стійкості, ефективності та здатності відповідати сучасним викликам. Воно передбачає систематичне планування, організацію, координацію та контроль діяльності з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх умов, таких як державна політика, демографічні зміни та економічні фактори. Концептуальні засади стратегічного управління формуються на перетині економічних, соціальних та організаційних принципів, що відображають специфіку сучасного розвитку.

Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації базується на необхідності досягнення довгострокових цілей, таких як підвищення якості послуг, оптимізація витрат та забезпечення доступності результатів діяльності для суспільства. Основою цього процесу є аналіз зовнішнього середовища, який включає законодавчі норми, технологічні тенденції, а також внутрішній потенціал організації – кадровий, фінансовий та інфраструктурний. Такий підхід дозволяє організаціям адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому свою соціальну функцію та стратегічну стійкість.

Одним із ключових аспектів стратегічного управління є системність, яка розглядає організацію як цілісну структуру з взаємопов’язаними компонентами. Це передбачає координацію діяльності різних підрозділів – від операційних до адміністративних для досягнення спільних цілей. Важливим є також принцип адаптивності, який забезпечує гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, наприклад, економічні кризи чи регуляторні зміни. Орієнтація на результат, як ще один базовий принцип, фокусується на підвищенні якості послуг та задоволеності стейкхолдерів, що є основним показником ефективності роботи організації.

Отже, можна констатувати, що економічна ефективність відіграє значну роль у стратегічному управлінні, оскільки обмеженість ресурсів вимагає їх раціонального використання. Це включає планування бюджету, залучення додаткових джерел фінансування та оптимізацію операційних процесів. Водночас, враховуючи соціальну спрямованість багатьох організацій, стратегічне управління має бути орієнтоване на потреби суспільства, ставлячи їх у центр прийняття рішень.

Економічна ефективність відіграє важливу роль у стратегічному управлінні, адже обмеженість ресурсів вимагає їх раціонального використання. Це включає планування бюджету, залучення додаткових джерел фінансування та оптимізацію операційних процесів. Водночас, враховуючи соціальну спрямованість багатьох організацій, стратегічне управління має бути орієнтоване на потреби суспільства, ставлячи їх у центр прийняття рішень.

Інноваційність як концептуальна засада передбачає впровадження нових методів управління та технологій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності. У працях вітчизняних науковців підкреслюється, що управління організаціями передбачає комплексний підхід до координації ресурсів

(людських, фінансових, матеріальних) з метою підвищення якості результатів діяльності [3, с. 127-128]. Автори наголошують на важливості стратегічного планування як інструменту прогнозування потреб та оптимізації діяльності.

У дослідженнях сучасних авторів [13, с. 294] наголошується на необхідності системного підходу, відповідно до якого організація розглядається як відкрита система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем — державними органами, постачальниками та партнерами. На їхню думку, стратегічне управління має ґрунтуватися на аналізі сильних і слабких сторін організації та прогнозуванні змін у зовнішньому середовищі.

Райковська І.Т. у своїх дослідженнях розглядає модель сучасного стратегічного управління, визначаючи його ключові принципи: гнучкість, інноваційність та орієнтацію на довгострокові цілі [12, с. 107]. Шершньова З.Е. доповнює ці ідеї, зазначаючи, що стратегічне управління реалізується через послідовні етапи: аналіз, вибір стратегії та її впровадження [16, с. 306]. Така методологія має універсальний характер і може застосовуватися в управлінні будь-якою організацією.

Отже, для систематизації концептуальних засад стратегічного управління доцільно узагальнити основні принципи, які лежать в основі цього процесу (табл. 5.1.1).

Таблиця 5.1.1.

Основні принципи стратегічного управління організаціями

Принцип	Опис
Системність	Розгляд організації як цілісної системи з взаємопов'язаними елементами. Інтеграція всіх структурних компонентів у єдину функціональну систему для досягнення стратегічних цілей.
Адаптивність	Гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.
Орієнтація на результат	Фокус на досягненні якісних показників діяльності організації. Пріоритетність якості послуг, ефективності процесів та задоволеності стейкхолдерів.
Економічна ефективність	Оптимізація використання ресурсів та забезпечення фінансової стабільності організації. Раціональне планування й управління людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами для досягнення стратегічних цілей і довгострокової стійкості.
Інноваційність	Впровадження нових підходів і технологій у діяльність та розвиток організації. Орієнтація на пошук нестандартних рішень, використання цифрових інструментів та створення конкурентних переваг через інновації.
Орієнтація на потреби стейкхолдерів	Пріоритетність потреб та очікувань у стратегічному плануванні. Орієнтація на інтереси клієнтів, користувачів чи інших зацікавлених сторін у всіх процесах діяльності організації.

Джерело: сформовано автором на основі [12; 16].

Окрім цього доцільним було сформувати загальну концептуальну модель стратегічного управління організаціями, яка включає ключові етапи та їх взаємозв’язок (рис. 5.1.1.)

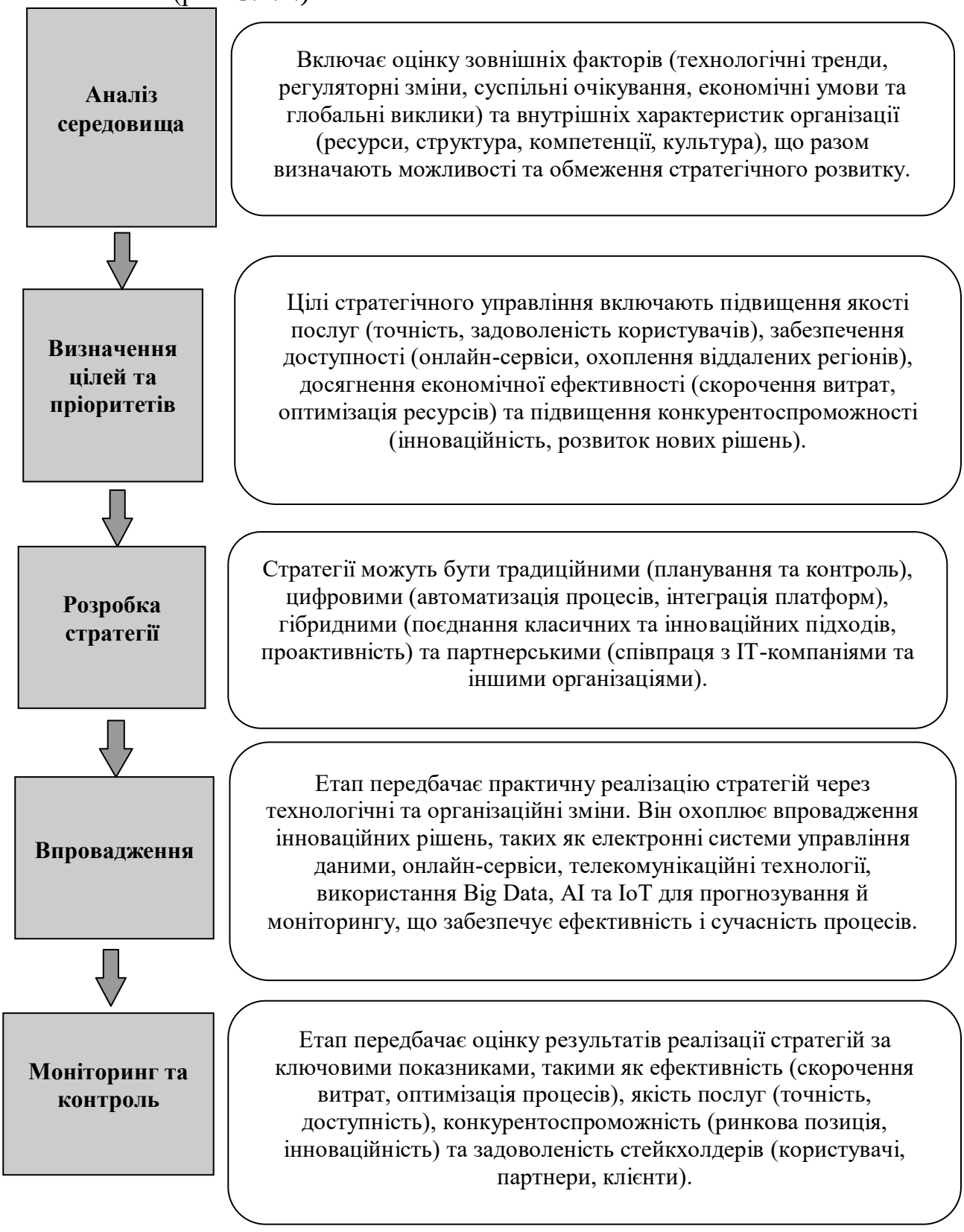


Рис. 5.1.1. Концептуальна модель стратегічного управління організаціями
Джерело: авторська розробка на основі [10; 15]

Концептуальна модель стратегічного управління в умовах цифрової трансформації складається з п’яти основних етапів, які формують циклічний процес, спрямований на забезпечення сталого розвитку організації. Кожен етап враховує специфіку діяльності та інтегрує цифрові технології як наскрізний елемент, що пронизує всі рівні управління. Вона базується на синтезі традиційних підходів до стратегічного менеджменту та сучасних вимог цифрової ери. Циклічний процес включає:

Етап 1. Аналіз середовища

Передбачає комплексну оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішній аналіз охоплює законодавчі норми, технологічні тенденції (розвиток цифрових платформ), демографічні фактори та інші виклики. Внутрішній аналіз включає кадрові, фінансові й інфраструктурні ресурси та поточні можливості організації. Цей етап є основою для ідентифікації можливостей і загроз, що визначають стратегічний напрям розвитку.

Етап 2. Визначення цілей та пріоритетів

На основі аналізу формуються стратегічні цілі, які відображають соціальну роль та технологічну модернізацію організації. Основними цілями є підвищення якості послуг (точність, ефективність), забезпечення доступності (зокрема через цифрові канали) та зростання операційної ефективності (оптимізація ресурсів).

Етап 3. Розробка стратегії

Створюється стратегія, що інтегрує цифрову трансформацію як ключовий компонент. Вона включає три напрями: цифрову інтеграцію (об’єднання інформаційних систем у єдину платформу), інноваційні рішення (впровадження передових технологій) та ресурсну оптимізацію (раціональне використання фінансів і персоналу). Цей етап адаптує традиційні моделі управління до умов цифровізації, забезпечуючи баланс між технологічним прогресом і соціальною спрямованістю.

Етап 4. Впровадження

Реалізація стратегії здійснюється через використання сучасних цифрових інструментів, зокрема аналітики великих масивів даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та Інтернету речей (IoT). Ці технології сприяють автоматизації процесів, розширюють доступність послуг і підвищують їхню якість. Впровадження супроводжується узгодженою роботою всіх підрозділів організації, що забезпечує системний та інтегрований підхід.

Етап 5. Моніторинг та контроль

Завершальний етап передбачає оцінку результатів реалізації стратегії та коригування управлінських рішень на основі отриманих даних. Моніторинг охоплює аналіз показників якості, рівня доступності та економічної ефективності. Використання цифрових технологій, зокрема інструментів аналітики, забезпечує об’єктивність оцінки та дозволяє своєчасно адаптувати стратегію до нових умов. Циклічність процесу гарантує постійне оновлення управлінських рішень.

Цифрова трансформація виступає наскрізним елементом моделі, інтегруючись у всі етапи стратегічного управління — від аналізу середовища до моніторингу. Вона формує проактивний підхід до розвитку організацій, поєднуючи

принципи системності та адаптивності з інноваційними технологічними рішеннями, що відповідають сучасним викликам.

Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації потребує переосмислення традиційних підходів, що є ключовою темою даного підпункту. У цьому контексті модель стратегічного управління виступає теоретичною основою для структурування процесів планування, реалізації та коригування стратегій. Вона базується на взаємозв'язку ключових елементів організації, що забезпечують її здатність адаптуватися до змін і досягати довгострокових цілей. Такий підхід є універсальним і може бути адаптований до специфіки будь-якої сфери, де цифрова трансформація додає нові виміри до управлінських процесів.

Модель передбачає інтеграцію зовнішнього та внутрішнього середовища як основи для формування стратегій. Зовнішні чинники охоплюють технологічні тренди, регуляторні зміни та суспільні очікування, що впливають на діяльність організації. Внутрішнє середовище включає ресурси, організаційну структуру та компетенції персоналу, які визначають потенціал реалізації стратегічних ініціатив. У контексті цифрової трансформації ця взаємодія набуває особливого значення, адже вона потребує узгодження зовнішніх технологічних можливостей із внутрішніми управлінськими спроможностями.

Важливим етапом моделі є процес визначення цілей, що задає напрям стратегічного розвитку. Цілі можуть охоплювати підвищення якості послуг, оптимізацію витрат та розширення доступності, що є актуальним у цифрову епоху. Їх реалізація супроводжується розробкою стратегій, які поєднують традиційні методи управління з інноваційними підходами, пов'язаними з цифровими технологіями. Модель підкреслює циклічний характер управління, де стратегії постійно коригуються на основі зворотного зв'язку від внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Ключовою особливістю моделі стратегічного управління є її орієнтація на інноваційність як рушійну силу розвитку. Це проявляється через впровадження цифрових платформ, які не лише оптимізують операційні процеси, а й створюють нові можливості для взаємодії зі стейкхолдерами. Модель передбачає, що інновації стають складовою стратегічного управління лише за умови їх інтеграції в усі елементи організації – від технологічної бази до управлінської культури. Такий підхід забезпечує гнучкість і конкурентоспроможність, що є основою адаптації до умов цифрової трансформації.

Для теоретичного узагальнення взаємозв'язків між ключовими елементами було розроблено концептуальну модель, яка охоплює зовнішнє та внутрішнє середовище, стейкхолдерів, процес цілепокладання, стратегії, інновації та результати. Вона відображає складну систему управління в умовах технологічних змін і слугує базою для аналізу процесів цифровізації. Детальна структура моделі представлена на рис. 5.1.2 «Концептуальна модель взаємодії елементів стратегічного управління підприємством».

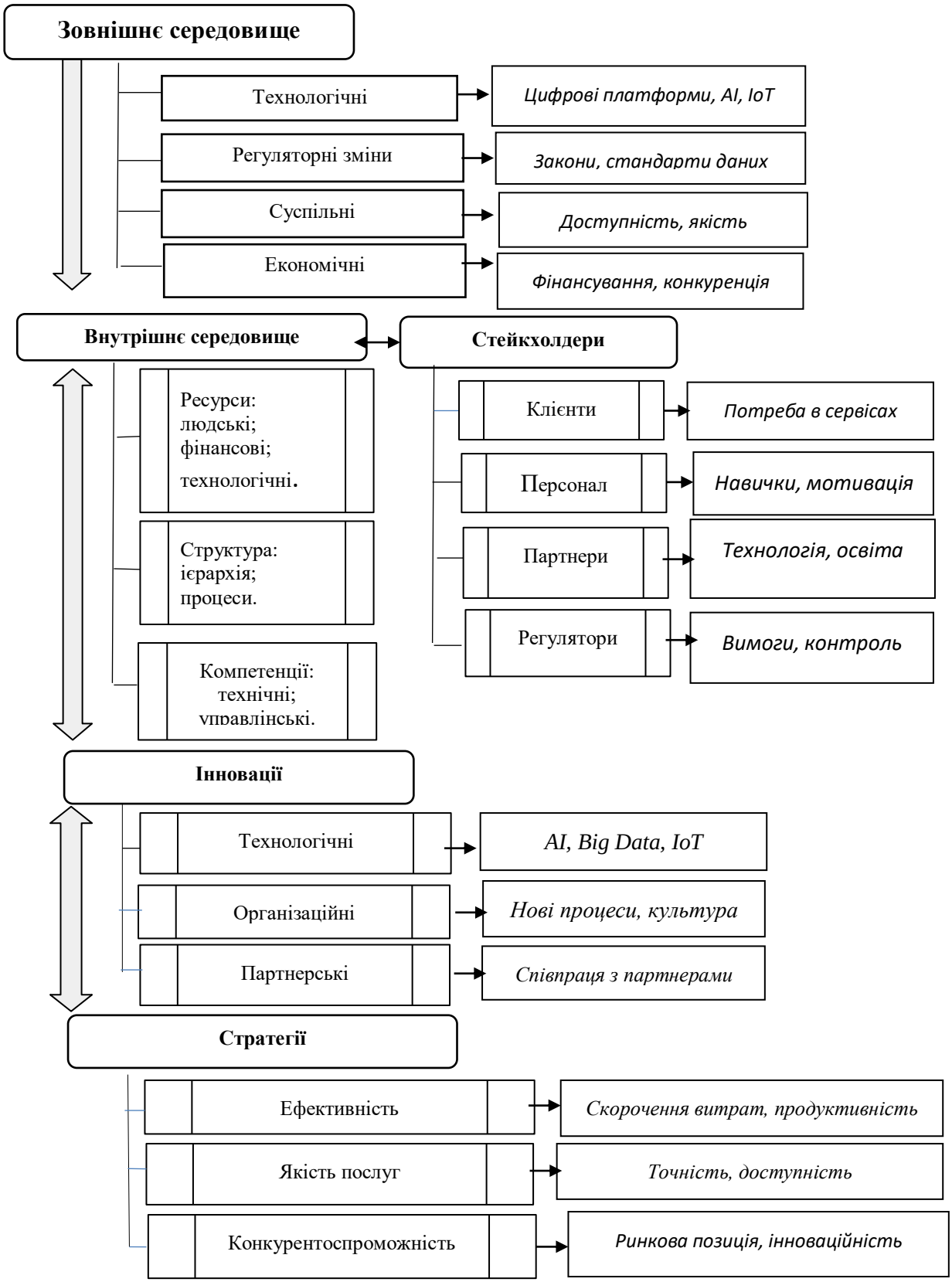


Рис. 5.1.2. Концептуальна модель взаємодії елементів стратегічного управління підприємством

Джерело: сформовано автором

Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації потребує адаптації традиційних моделей до нових реалій, що відповідає меті дослідження – розробці підходів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій. Моделі стратегічного управління еволюціонували від класичних концепцій, орієнтованих на стабільність, до сучасних, які враховують технологічні інновації та динаміку зовнішнього середовища.

Цифровізація додає нові виміри до цих моделей, забезпечуючи інструменти для аналізу, прогнозування та реалізації стратегій. Це стає ключовим чинником для розуміння процесів стратегічного управління, адже дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати власний розвиток у цифрову епоху.

Однією з базових теоретичних моделей стратегічного управління є модель Ансоффа (1957), яка акцентує увагу на стратегіях зростання через диверсифікацію та проникнення на ринок [17]. У сучасних умовах вона може бути адаптована для розширення послуг за допомогою цифрових платформ, що дозволяє організаціям охоплювати нові сегменти. Аналіз літератури свідчить, що цифрова трансформація модифікує цю модель, додаючи технологічний вимір, який сприяє інноваційному розвитку та підвищенню якості послуг.

Не менш важливою є концепція конкурентного позиціонування, запропонована Майклом Портером (1980). Вона передбачає вибір стратегії на основі диференціації або низьких витрат [23]. У цифрову епоху диференціація може досягатися завдяки впровадженню унікальних IT-рішень, таких як персоналізована аналітика чи інтеграція штучного інтелекту, що підвищує конкурентоспроможність організацій. Цифровізація розширює цю модель, надаючи нові інструменти для аналізу ринкових даних та оптимізації витрат, що відповідає сучасним вимогам стратегічного управління.

Сучасні гібридні моделі стратегічного управління поєднують елементи планування та адаптивності, що робить їх особливо значущими в умовах цифрових змін. Прикладом є концепція Blue Ocean Strategy Кіма та Моборна (2005), яка акцентує увагу на створенні нового ринкового простору через інновації [22]. У сучасному контексті це може проявлятися у формуванні цифрових екосистем, що інтегрують послуги, дані та стейкхолдерів, і слугують інструментами цифрового розвитку. Такі моделі сприяють підвищенню ефективності управління та відповідають стратегічним цілям організацій.

Теоретичні основи цифрової трансформації також пов’язані з концепцією трансформаційного лідерства, запропонованою Бернардом Бассом (1990). Вона підкреслює роль керівництва у впровадженні змін, наголошуючи на здатності менеджменту мотивувати персонал та координувати інноваційні процеси [19]. У цифрову епоху платформи та технології стають інструментами реалізації такого лідерства, забезпечуючи прозорість, контроль і ефективність управлінських рішень.

Концепція «цифрової зрілості» (Westerman та ін., 2014) є важливим теоретичним підґрунтям, що описує етапи розвитку організацій у процесі

цифровізації. Вона охоплює чотири рівні: початковий, розвинений, трансформаційний та зрілий. Це означає поступовий перехід від базового використання цифрових інструментів до комплексних систем, що інтегрують штучний інтелект та аналітику великих даних. Такий підхід впливає на організаційно-економічні процеси та дозволяє оцінити готовність до цифрових змін, формуючи основу для стратегій адаптації [30].

Водночас інтеграція стейкхолдерів у моделі стратегічного управління стає критичною в умовах цифрової трансформації. Теорія стейкхолдерів (Freeman, 1984) наголошує на необхідності врахування інтересів усіх зацікавлених сторін [21]. Цифрові платформи змінюють характер цієї взаємодії, створюючи канали для обміну даними та зворотного зв'язку, що підвищує якість управління та ефективність процесів. Наприклад, інтеграція з бізнес-партнерами через цифрові системи може оптимізувати постачання ресурсів і забезпечити прозорість співпраці.

Концепція «Lean Management» (Womack & Jones, 1996) у контексті цифровізації спрямована на усунення неефективних процесів та оптимізацію використання ресурсів. У цифровому середовищі це означає застосування автоматизації для скорочення витрат часу й зменшення адміністративного навантаження, наприклад, через впровадження CRM-систем, що забезпечують швидшу реакцію організації на зміни [31].

Концепція «технологічної конвергенції» (Rosenberg, 1963) описує інтеграцію різних технологій у єдину систему. У сучасному управлінні вона проявляється через об'єднання цифрових платформ, таких як Big Data, штучний інтелект (AI) та Інтернет речей (IoT), у комплексні рішення, що підвищують адаптивність та конкурентоспроможність організацій [24].

Концепція «динамічних можливостей» (Teece та ін., 1997) підкреслює здатність організацій швидко реагувати на технологічні зміни та розвивати компетенції для використання цифрових інструментів. Прикладом є застосування Big Data для прогнозування тенденцій, що підвищує стійкість та інноваційність управління [29].

Узагальнюючи, сучасні моделі стратегічного управління в умовах цифровізації поєднують класичні підходи (Ансофф, Портер) із новітніми концепціями, такими як Blue Ocean Strategy, Lean-менеджмент, технологічна конвергенція та динамічні можливості. Вони враховують інноваційність, роль стейкхолдерів і здатність до адаптації, що забезпечує формування науково обґрунтованих рекомендацій для підвищення ефективності управління та досягнення довгострокового розвитку/

Стратегічне управління визначається як комплексний процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації через аналіз середовища, постановку цілей, розробку стратегій та координацію ресурсів. Воно має циклічний характер, оскільки включає планування, реалізацію, моніторинг і коригування стратегій у відповідь на економічні, соціальні та технологічні зміни. Його ключова особливість – орієнтація на перспективу, що

відрізняє стратегічний рівень від операційного менеджменту, зосередженого на поточних завданнях.

Стратегічне управління включає кілька ключових етапів: оцінку сильних і слабких сторін організації, аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища, формулювання місії та візії, розробку стратегій, їхню реалізацію та подальший контроль. Аналіз зовнішнього середовища виступає відправною точкою для визначення стратегічних цілей, які можуть бути спрямовані на зростання, стабільність чи оптимізацію діяльності. Розробка стратегій передбачає створення конкретних планів дій, а їхня реалізація супроводжується механізмами моніторингу, що забезпечують досягнення результатів. Такий підхід дозволяє організаціям адаптуватися до динамічних умов і підтримувати конкурентоспроможність.

У сучасних умовах стратегічне управління розглядається як процес адаптації загальних принципів менеджменту до специфіки окремих галузей, враховуючи їхню соціальну значущість та ресурсні обмеження. Організації функціонують у складному середовищі, де поєднуються державне регулювання, потреби суспільства та швидкий розвиток технологій.

Особливе значення має цифрова трансформація, яка суттєво змінює підходи до планування, організації та реалізації стратегій. Інтеграція цифрових технологій, таких як електронні системи управління, телекомунікаційні рішення чи аналітика великих даних, стає невід'ємною складовою стратегічного управління. Вони сприяють автоматизації процесів, розширюють доступність послуг та забезпечують прогнозування потреб, відкриваючи нові можливості для розвитку.

Таким чином, стратегічне управління дедалі більше залежить від цифрових рішень, що трансформують моделі управління та формують новий вимір розвитку організацій. Цей підрозділ присвячений аналізу основних моделей стратегічного управління та концептуальних засад цифровізації, які створюють теоретичну основу для їхнього впровадження.

Моделі стратегічного управління можна класифікувати за кількома підходами, залежно від їхньої орієнтації та методології. Однією з базових є лінійна модель, яка передбачає послідовний процес – від аналізу середовища до реалізації стратегії. Вона найбільш ефективна у стабільних умовах, коли організація може чітко прогнозувати ресурси та зовнішні фактори. У ситуаціях швидких змін, таких як реформи чи технологічні прориви, більш релевантною є адаптивна модель, що акцентує увагу на гнучкості та постійному коригуванні стратегії на основі зворотного зв'язку. Ще одним поширеним підходом є системна модель, яка розглядає організацію як комплекс взаємопов'язаних елементів, де стратегія охоплює всі рівні – від операційних процесів до управлінських структур [4, с. 17].

Цифровізація вводить нові виміри у ці моделі, додаючи технологічний компонент. Концептуальні основи цифровізації базуються на інтеграції інформаційних технологій у всі аспекти діяльності – від операційних процесів до управління ресурсами. Ключовими елементами є впровадження електронних

систем управління, що забезпечують автоматизацію процесів, обмін даними та прозорість інформаційних потоків. Важливим аспектом є також використання телекомунікаційних рішень, які розширюють географічні межі надання послуг і підвищують їхню доступність.

Цифровізація змінює підходи до стратегічного управління через застосування Big Data, що дозволяє прогнозувати потреби, оптимізувати ресурси та підвищувати якість управлінських рішень. Концепція «розумної організації» (Smart Organization) набуває популярності, об'єднуючи цифрові технології, такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та хмарні обчислення, у комплексні інтегровані системи. Це формує нову парадигму стратегічного розвитку, орієнтовану не лише на поточні потреби, а й на майбутні тенденції.

Таблиця 5.1.2.

Етапи цифрової трансформації організацій та їх вплив на стратегічний розвиток

Етап трансформації	Опис етапу	Характеристики та приклади	Вплив на стратегічний розвиток
Початкова цифрова інтеграція	Перехід від аналогових до цифрових систем для базового управління інформацією та процесами.	Заміна паперових документів на електронні реєстри, впровадження систем електронного документообігу та базових CRM/ERP-рішень.	Формує основу для прозорості та ефективності управління, скорочує час на обробку інформації, забезпечує швидку адаптацію до регуляторних змін.
Розширення функціональності	Доповнення базових систем аналітичними та комунікаційними можливостями для ширшої взаємодії.	Використання інструментів прогнозування, онлайн-сервісів для клієнтів, системи обміну даними між підрозділами.	Підвищує доступність послуг, гнучкість управління та здатність прогнозувати потреби, що дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища.
Комплексна цифрова екосистема	Повна інтеграція всіх процесів у єдину технологічну мережу з залученням зовнішніх партнерів.	Об'єднання обладнання (IoT), баз даних, аналітики та партнерських мереж (постачальники, університети, технологічні компанії) в одну платформу.	Підвищує конкурентоспроможність через створення інноваційних моделей роботи, оптимізацію ресурсів та забезпечення стійкості до криз і технологічних змін.

Джерело: сформовано автором [1; 2; 4]

Цифрові платформи відкривають нові можливості для фінансування організацій. Розвиток онлайн-сервісів і співпраця з технологічними партнерами можуть слугувати джерелами додаткових доходів, що дозволяє зменшувати залежність від традиційних бюджетних механізмів. Це сприяє економічній стійкості та відповідає меті дослідження щодо підвищення ефективності управління.

Тенденція до створення цифрових екосистем впливає на розвиток організацій через об'єднання послуг, освіти та інновацій у єдину мережу. Такі екосистеми підвищують якість управління шляхом полегшення обміну інформацією та координації зусиль між різними суб'єктами. Цей тренд є значущим для визначення напрямів стратегічного розвитку.

Цифрова трансформація включає не лише технічний прогрес, а й культурну адаптацію в організаціях. Зміни в організаційній культурі, спрямовані на сприйняття технологій, є необхідними для їх успішного впровадження. Це вимагає від управлінців нових підходів до мотивації та комунікації, що є частиною предмету дослідження.

Прозорість діяльності організацій також зростає завдяки цифровим платформам. Доступність інформації про послуги, ресурси та результати через цифрові канали зміцнює довіру з боку суспільства і партнерів, що є важливим для конкурентоспроможності.

Виклик цифрової трансформації полягає в необхідності збалансувати технологічний розвиток із соціальною відповідальністю. Забезпечення доступності цифрових сервісів для всіх груп населення є ключовим для уникнення нерівності. Це вимагає стратегій, які враховують соціальні потреби та формують стійкий розвиток організацій.

Цифрова трансформація є визначальним фактором стратегічного розвитку організацій, що відповідає меті дослідження – розробці науково-обґрунтованих підходів і практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності. Вона являє собою не просто впровадження технологій, а глибоку перебудову організаційних, економічних і соціальних процесів. Цей процес змінює способи взаємодії організацій із зовнішнім середовищем, сприяючи адаптації до сучасних викликів і створенню нових можливостей для розвитку [11, с. 78].

Важливим напрямом цифрової трансформації є створення централізованих інформаційних платформ, які забезпечують об'єднання даних у єдину базу. Такі платформи сприяють оперативному доступу до інформації, що необхідно для швидкого реагування на потреби клієнтів і вдосконалення якості послуг.

Початковий етап цифрової інтеграції передбачає заміну паперових носіїв на електронні системи. Він охоплює впровадження базових платформ для ведення записів, документообігу та управління ресурсами, закладаючи основу для подальшого розвитку. Це дозволяє економити час і підвищувати прозорість процесів, що є важливим для ефективності управління.

Наступним етапом цифрової трансформації є розширення функціональності шляхом впровадження аналітичних та комунікаційних інструментів. Це охоплює використання систем прогнозування навантаження, аналізу даних та застосування віддалених сервісів для взаємодії з клієнтами. Такий розвиток забезпечує підвищення доступності послуг і гнучкості організацій, що відповідає завданню визначення ключових компонентів цифровізації та їхнього впливу на управлінські процеси.

Завершальним етапом виступає формування комплексних цифрових екосистем, які інтегрують усі процеси в єдину технологічну мережу. Це передбачає поєднання інформаційних систем, обладнання та зовнішніх партнерів у єдину платформу, що дозволяє організаціям функціонувати як «розумні» структури.

Цифрова трансформація суттєво впливає на організаційно-економічні процеси, змінюючи структуру управління та розподіл ресурсів. Вона потребує перегляду традиційних ієрархій, запроваджуючи горизонтальні зв'язки через цифрові канали, що полегшують координацію між підрозділами. Економічний ефект проявляється у зниженні витрат на рутинні операції та зростанні доходів завдяки новим послугам, що є важливим для стратегічного розвитку [10, с. 74].

Ключовим компонентом цифрової трансформації є дані як стратегічний актив. Їхній аналіз дозволяє прогнозувати потреби, оптимізувати використання ресурсів та формувати персоналізовані підходи до обслуговування.

Серед провідних аспектів цифрової трансформації є персоналізація послуг, що ґрунтується на використанні технологій для адаптації рішень до індивідуальних потреб клієнтів. Це підвищує якість та рівень задоволеності, а також зміцнює конкурентоспроможність організацій. Такий підхід вимагає розвитку нових компетенцій і управлінських методів, що входить до предмету дослідження.

Глобальний тренд інтеграції штучного інтелекту та Інтернету речей створює нові можливості для стратегічного розвитку. Ці технології дозволяють автоматизувати процеси, здійснювати моніторинг у реальному часі та підвищувати точність управлінських рішень. Водночас вони потребують значних інвестицій і перебудови організаційних процесів, що становить виклик для управління.

Цифрова трансформація супроводжується й етичними викликами, серед яких – захист конфіденційності даних та забезпечення рівного доступу до цифрових сервісів. Зростання обсягів інформації підвищує потребу у надійних механізмах її захисту, а нерівність у доступі до технологій може призвести до соціальної ізоляції окремих груп. Ці аспекти необхідно враховувати при розробці стратегій цифрового розвитку.

Таким чином, цифрова трансформація як ключовий фактор стратегічного розвитку організацій охоплює етапи інтеграції, розширення та формування екосистем, впливаючи на управлінські процеси, персоналізацію та глобальні технологічні тренди. Вона потребує нових управлінських підходів і методів, що є основою для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація визначається як процес глибокої інтеграції сучасних цифрових технологій у діяльність організації, що призводить до якісних змін у її операційних та стратегічних аспектах. Вона охоплює впровадження таких інструментів, як електронні системи управління, аналітика великих даних, телекомунікаційні сервіси та штучний інтелект. Ці технології спрямовані на підвищення ефективності, доступності та якості послуг, що

робить цифрову трансформацію ключовим фактором розвитку організацій. Вона дозволяє адаптуватися до сучасних викликів, таких як зростання попиту та обмеженість ресурсів.

Одним із центральних напрямів цифрової трансформації є автоматизація управлінських і адміністративних процесів. Електронний документообіг, системи планування та управління ресурсами зменшують навантаження на персонал, скорочують час обробки інформації та знижують імовірність помилок. Наприклад, електронні бази даних забезпечують миттєвий доступ до необхідної інформації, що полегшує координацію між різними підрозділами та створює інтегровану систему управління. Це стає основою для підвищення операційної ефективності.

Важливим аспектом цифрової трансформації є розширення доступності послуг через використання онлайн- та дистанційних сервісів. Вони дозволяють здійснювати консультації, обмін даними та управління процесами віддалено, що особливо актуально для територій із обмеженою інфраструктурою чи в умовах надзвичайних ситуацій. Це оптимізує навантаження на організації та забезпечує рівний доступ до послуг, що є показником їхнього стратегічного розвитку.

Крім того, ефективність цифрової трансформації залежить від ключових компонентів, таких як централізовані платформи, аналітичні інструменти, віддалені сервіси та партнерські мережі. Вони формують основу для інноваційних змін, забезпечують організаціям можливість переходу до проактивних моделей роботи, розширення доступності послуг і створення конкурентних переваг через інтеграцію з іншими суб’єктами. Для теоретичного узагальнення їхньої ролі важливо розглянути, як ці компоненти сприяють досягненню стратегічних цілей у контексті цифрових змін.

Ще одним важливим внеском цифрової трансформації є використання аналітики великих даних для прогнозування та планування. Аналіз інформації дозволяє виявляти ключові тенденції, прогнозувати пікові навантаження на організацію та оптимізувати розподіл ресурсів. Такий підхід забезпечує проактивне управління, що дає змогу швидко реагувати на зміни та підвищувати стійкість бізнесу. Це особливо актуально в умовах нестабільності, коли оперативність прийняття рішень стає критичним фактором успіху.

Цифрова трансформація також суттєво впливає на якість управління та послуг завдяки впровадженню передових технологій, таких як штучний інтелект та Інтернет речей. Штучний інтелект використовується для автоматизації процесів, аналізу даних та розробки персоналізованих рішень, що підвищує точність і швидкість управлінських дій. Інтернет речей забезпечує моніторинг у реальному часі через підключені пристрої, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та запобігати ризикам. Ці інновації сприяють підвищенню ефективності роботи та задоволеності клієнтів.

Крім того, цифрова трансформація сприяє формуванню концепції «розумної організації» (Smart Organization), де всі процеси інтегровані в єдину цифрову екосистему. Це включає поєднання обладнання, інформаційних систем

та комунікаційних платформ, що забезпечує безперебійну взаємодію між підрозділами та зовнішніми партнерами. Така модель підвищує конкурентоспроможність організацій, дозволяючи їм відповідати вимогам сучасного ринку та очікуванням клієнтів. Вона також створює основу для впровадження нових бізнес-моделей, зокрема партнерства з технологічними компаніями.

Таблиця 5.1.3.

Ключові компоненти цифрової трансформації та їх внесок у розвиток організацій

Компонент	Опис компонента	Характеристики та приклади	Внесок у розвиток організацій
Централізовані платформи	Єдині інформаційні системи для зберігання та управління організаціями даними з доступом для всіх суб'єктів.	Централізовані бази даних із можливістю доступу через корпоративні портали, інтеграція записів і ресурсів.	Забезпечує оперативність прийняття рішень, підвищує якість послуг через уніфікацію інформації та сприяє прозорості.
Аналітичні інструменти	Системи для обробки великих обсягів даних і прогнозування потреб.	Інструменти аналізу відвідувань, прогнозування тенденцій, оцінки ефективності ресурсів (Big Data, BI-системи).	Дозволяє переходити до проактивного управління, оптимізувати розподіл ресурсів, підвищуючи економічну ефективність.
Віддалені сервіси	Технології для надання послуг на відстані, включаючи консультації та моніторинг.	Онлайн-консультації, дистанційний моніторинг через цифрові платформи та мобільні додатки.	Розширює доступність послуг, економить час і витрати, підвищує гнучкість організацій та їхню здатність реагувати на потреби клієнтів.
Інтеграція з партнерами	Мережі співпраці з освітніми закладами, технологічними компаніями та іншими суб'єктами.	Спільні проекти з університетами, співпраця з постачальниками для інноваційних рішень, інтеграція IoT.	Сприяє обміну знаннями та інноваціями, підвищує стійкість організацій через доступ до нових ресурсів і технологій.

Джерело: сформовано автором на основі [5; 8; 16]

Цифрова трансформація виступає ключовим фактором розвитку організацій, забезпечуючи їхню адаптацію до сучасних умов і потреб суспільства. Вона охоплює автоматизацію процесів, розширення доступності, прогнозування потреб і підвищення якості послуг, створюючи передумови для сталого зростання. У межах цього дослідження цифрова трансформація розглядається як стратегічний імператив, що потребує комплексного підходу до впровадження технологій і переосмислення традиційних моделей управління.

Висновки

Цифрова трансформація постає як стратегічний імператив сучасного розвитку організацій, що визначає їхню здатність адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Вона охоплює комплекс змін, які стосуються не лише технологічної модернізації, але й переосмислення управлінських моделей, організаційної культури та стратегічних пріоритетів.

Автоматизація процесів створює нову якість управління, зменшуючи навантаження на персонал та оптимізуючи використання ресурсів. Це дозволяє організаціям зосередитися на стратегічних завданнях, а не на рутинних операціях, що підвищує ефективність та швидкість прийняття рішень. Цифрові платформи та інтегровані системи управління формують єдине інформаційне середовище, яке забезпечує прозорість, доступність даних та можливість їхнього використання для стратегічного планування.

Аналітика великих даних стає основою проактивного управління. Вона дозволяє не лише аналізувати минулі тенденції, але й прогнозувати майбутні сценарії розвитку, визначати потенційні ризики та формувати превентивні стратегії. Це підвищує стійкість організацій до кризових ситуацій та забезпечує їхню здатність швидко адаптуватися до змін.

Впровадження штучного інтелекту та Інтернету речей відкриває нові горизонти стратегічного управління. Ці технології забезпечують автоматизацію складних процесів, моніторинг у реальному часі та персоналізацію рішень. Вони формують основу для створення «розумних організацій», де всі процеси інтегровані в єдину цифрову екосистему, що підвищує ефективність взаємодії між підрозділами та зовнішніми партнерами.

Цифрова трансформація також сприяє формуванню нових бізнес-моделей, заснованих на партнерстві та інтеграції. Співпраця з освітніми та технологічними структурами, створення інноваційних екосистем та використання мережевих ефектів дозволяють організаціям отримувати доступ до нових ресурсів, знань та технологій. Це забезпечує довгострокові конкурентні переваги та формує основу для сталого розвитку.

Водночас цифрова трансформація супроводжується етичними викликами, серед яких особливе значення мають питання захисту даних та рівності доступу до технологій. Зростання обсягів інформації потребує надійних механізмів її збереження та обробки, а нерівність у доступі до цифрових сервісів може створювати соціальні бар’єри. Врахування цих аспектів є необхідним для формування збалансованих стратегій управління, які поєднують технологічні інновації з принципами соціальної відповідальності.

Таким чином, цифрова трансформація не є лише технологічним процесом, а виступає фундаментальною зміною парадигми стратегічного управління. Вона формує нові принципи організаційного розвитку, де ключову роль відіграють інновації, гнучкість та здатність до інтеграції. Результати дослідження підтверджують, що успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу, який включає модернізацію управлінських моделей, розвиток

компетенцій персоналу, інтеграцію цифрових технологій та врахування етичних аспектів.

Отже, цифрова трансформація є ключовим фактором стратегічного розвитку організацій, що забезпечує їхню конкурентоспроможність, стійкість та здатність до інноваційної діяльності. Вона створює основу для формування «розумних організацій», здатних ефективно реагувати на виклики сучасності та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Андріїв Н.М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка.* 2022. № 4.
2. Боліла М.М. Методичний підхід до вибору конкурентної стратегії компанії. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*: зб. наук. праць. Вип. 41, ч. 1. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2003. С. 185-191.
3. Борщ Г. О. Стратегічне управління організаціями: теоретичні та практичні аспекти. Київ: КНЕУ, 2019. 312 с.
4. Бужимська К.О. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки / К.О. Бужимська, М.В. Желіховська. *Підприємництво і торгівля.* 2021. № 28. С. 15-19.
5. Буяк Л.М. Вплив інформаційних технологій самоменеджменту на ефективність діяльності компанії / Л.М. Буяк, Ю.С. Семененко, К.М. Пришляк. *Галицький економічний вісник.* Тернопіль: ТНТУ, 2023. Т. 83, № 4. С. 7-16.
6. Гадасіна Л.В. Цифровізація – загроза чи можливість розвитку для менеджмента? / Л.В. Гадасіна, Г.І. Півень. *Питання інноваційної економіки*. 2018. № 4. С. 565-574.
7. Горбаченко С. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність / С. Горбаченко, К. Моїсеєнко. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 10. С. 31-44.
8. Гринько Т. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки / Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, М. Каліберда. *Економіка та суспільство.* 2023. № 50. С.71-77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71.
9. Губарєва І. Управління цифровою трансформацією підприємства / І. Губарєва, Н. Бєлікова, О. Ягольницький. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64.
10. Кравченко М.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств / М.О. Кравченко, В.О. Салабай. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 71-77.
11. Панчук А. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств / А. Панчук, К. Малькова. *Економіка та суспільство.* 2021. № 34. С. 76-82.

12. Райковська І.Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. Сер. Економічні науки. 2015. № 3 (73). С. 106-116.

13. Свірідова С.С. Проблеми стратегічного управління підприємством / С.С. Свірідова, О.М. Стойловська. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер. Економічні науки. 2014. № 6, Т. 4. С. 292-295.

14. Чепелюк М.І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 396 с.

15. Шевчук І.Б. Цифровізація та її вплив на економіку України: переваги, виклики, загрози й ризики / І.Б. Шевчук, Б.Я. Депутат, О.Є. Тарасенко. Причорноморські економічні студії. 2019. № 47-2. С. 173-177.

16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

17. Ansoff H. I. Strategies for Diversification // Harvard Business Review. 1957. Vol. 35, № 5. P. 113-124.

18. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99-120.

19. Bass B. M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision // Organizational Dynamics. 1990. Vol. 18, № 3. P. 19-31.

20. Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press. URL: https://mitpress.mit.edu/books/out-crisis

21. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman Publishing, 1984. 276 p.

22. Kim W. C. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant / W. C. Kim, R. Mauborgne. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 256 p.

23. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review, November-December 1996. URL: https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy

24. Rosenberg N. Technological Change in the Machine Tool Industry, 1840–1910 // The Journal of Economic History. 1963. Vol. 23, № 4. P. 414-443.

25. Bass B. M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision // Organizational Dynamics. 1990. Vol. 18, № 3. P. 19-31.

26. Scott, W. R. (2003). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems (5th ed.). Prentice Hall. URL: https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Scott-Organizations-Rational-Natural-and-Open-Systems-5th-Edition/PGM197262.html

27. Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper & Row. URL: https://www.harpercollins.com/products/innovation-and-entrepreneurship-peter-f-drucker

28. Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press. URL: https://mitpress.mit.edu/books/out-crisis

29. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509-533.

30. Westerman G. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation / G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

31. Womack J. P. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation / J. P. Womack, D. T. Jones. New York : Simon & Schuster, 1996. 350 p.

5.2 Цифрова трансформація та кібербезпека в умовах розвитку цифрових банків, освіти і ринку праці: перспективи зеленої трансформації

Анотація. *У роботі досліджено процеси цифрової трансформації та кібербезпеки в умовах розвитку цифрових банків, цифрової освіти та ринку праці, а також їхній вплив на формування сучасної цифрової економіки та сталого розвитку. Показано, що цифровізація фінансового сектору підвищує доступність послуг і водночас посилює кіберризики; цифрова освіта сприяє персоналізації навчання; ринок праці трансформується із зростанням попиту на цифрові навички. Визначено, що поєднання цифрової та зеленої трансформацій сприяє енергоефективності та сталому розвитку, а кібербезпека виступає ключовою умовою стабільного функціонування цифрових систем.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, кібербезпека, цифрові банки, цифрова освіта, ринок праці, зелена трансформація, інновації, цифрові технології*

Abstract. *This paper examines digital transformation and cybersecurity in the context of the development of digital banking, digital education, and the labor market, as well as their impact on the formation of the modern digital economy and sustainable development. It is shown that the digitalization of the financial sector increases access to services while also raising cybersecurity risks; digital education supports personalized learning; and the labor market is being transformed by growing demand for digital skills. The study identifies that the integration of digital and green transformation promotes energy efficiency and sustainability, while cybersecurity remains a key condition for the stable functioning of digital systems.*

Keywords: *digital transformation, cybersecurity, digital banks, digital education, labor market, green transformation, innovation, digital technologies.*

На сучасному етапі розвитку глобальної економіки провідну роль відіграє масштабне впровадження цифрових технологій, що формує нові умови, можливості та виклики для різних сфер суспільного життя. Цифровізація стає ключовим чинником трансформаційних процесів, які охоплюють фінансовий сектор, освіту та екологічну сферу, забезпечуючи їхню глибоку інтеграцію та взаємозв’язок. Особливої актуальності набувають питання кібербезпеки, розвитку цифрових сервісів та формування стійкої цифрової інфраструктури, оскільки саме вони визначають рівень довіри до сучасних технологічних рішень і ефективність їх використання. У цьому контексті цифрова

трансформація виступає не лише технологічним, а й соціально-економічним явищем, що впливає на якість життя населення та розвиток економіки в цілому.

Важливим аспектом сучасних змін є також прискорення інтеграції цифрових технологій у діяльність державних інституцій, бізнесу та домогосподарств. Це сприяє підвищенню прозорості процесів управління, оптимізації витрат часу та ресурсів, а також формуванню нових моделей взаємодії між учасниками економічних відносин. Водночас такі зміни потребують адаптації нормативно-правової бази та розвитку цифрових компетентностей населення, що є необхідною умовою ефективного функціонування цифрової економіки.

Цифрова трансформація охоплює ключові сфери сучасного розвитку, зокрема фінансову систему, освіту та ринок праці, формуючи нові підходи до їх функціонування. Особливої актуальності набуває взаємозв'язок цифровізації та кібербезпеки, оскільки розширення використання цифрових технологій супроводжується зростанням кіберзагроз і потребою у надійному захисті даних.

У фінансовій сфері розвиток цифрових банків забезпечує швидкий доступ до послуг через електронні платформи та мобільні застосунки, водночас підвищуючи вимоги до кіберзахисту. В освітній сфері цифрові технології сприяють впровадженню онлайн-навчання, використанню інтелектуальних систем і формуванню нових освітніх підходів. Це безпосередньо впливає на ринок праці, де зростає попит на цифрові компетентності та з'являються нові професії. У контексті сучасних змін важливим є також поєднання цифрової та екологічної трансформацій, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та розвитку «зеленої» економіки.

Таким чином, для глибшого розуміння окреслених процесів доцільно розглянути змістове наповнення ключових понять, зокрема «трансформація», «цифровізація» та «цифрова трансформація». Варто зазначити, що в науковій літературі відсутня єдина усталена інтерпретація цих термінів, що зумовлено їх складністю, багатовимірністю та тісним зв'язком із сучасними соціально-економічними процесами. Починаємо розгляд із базового поняття «трансформація», яке є основою для подальшого розуміння цифровізаційних змін (таблиця 5.2.1).

Таблиця 5.2.1

Наукові підходи до тлумачення змісту поняття «трансформація»

Автор, джерело	Визначення поняття «трансформація»
Барановський О. І. [1]	на відміну від простої зміни елементів системи, означає такі перетворення системи, структури, форм і функцій, організації, відносин й інтересів, компонентів і параметрів, пропорцій і зв'язків, які спричиняють зміни цільової спрямованості дій економічних агентів і ролі того чи іншого сектору в національній економіці
Качкарда Ю. [9]	це зміна, перетворення виду, форми, істотних властивостей і т. ін. чого небудь
Кудлаєнко С. В. [12]	є інтегрованим і множинним процесом, що складається із значної кількості процесів різного рівня – трансформаційних процесів

Усі системи змінюються з часом і мають циклічну динаміку, проходячи постійні трансформаційні етапи. Це особливо притаманно соціальним системам, які виступають як макрорівневі структури та функціонують у змінному, непередбачуваному зовнішньому середовищі, що і стає джерелом поштовхів до їх перетворень. Таким чином, трансформація може розглядатися як незворотній процес зміни, перетворення та якісного оновлення.

Перейдемо до аналізу змісту терміну «цифровізація» (таблиця 5.2.2).

Таблиця 5.2.2

Наукові підходи до тлумачення змісту поняття «цифровізація»

Автор, джерело	Визначення поняття «цифровізація»
Гриценко А. А. [6]	застосування в процесі виробництва, розподілу, обігу і споживанні благ технологій, що базуються на дискретній кодовій системі обробки і передачі інформації
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [10]	насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливлює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір
Маркевич К. [15]	одна з визначальних тенденцій розвитку людської цивілізації, яка формує більш інклюзивне суспільство та кращі механізми управління, розширює доступ до охорони здоров'я, освіти та банківської справи, підвищує якість та охоплення державних послуг, розширює спосіб співпраці людей, а також дає змогу скористатися більшим розмаїттям товарів за нижчими цінами
Руденко М. В. [23]	процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних, управлінських та інших відносин всередині суспільства, зміна їх суб'єктивно-об'єктивної орієнтованості, яка викликана розвитком інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій
Піжук О. І. [20]	зміна парадигми того, як ми думаємо, як ми діємо, як ми спілкуємося з зовнішнім середовищем та один з одним. Технологія тут – скоріше інструмент, а не ціль
Сидоренко С. В. [24]	розробка, впровадження та розповсюдження новітніх цифрових технологій у всіх сферах буття сучасної людини в умовах глобалізації

Аналіз даних, наведених у таблиці 5.2.2, дає підстави стверджувати, що цифровізація є динамічним процесом, пов'язаним із широким впровадженням, розвитком і вдосконаленням інформаційно-комунікаційних технологій.

Цифровізація спрямована на впровадження цифрових перетворень у вже наявні економічні сектори, а також на формування нових галузей, що базуються на сучасних технологічних підходах. Вона також передбачає оновлення сфер суспільного життя з метою підвищення їхньої ефективності та модернізації. Як один із ключових інструментів стимулювання економічного розвитку, цифровізація відіграє важливу роль завдяки своєму впливу на підвищення продуктивності, ефективності використання ресурсів, зменшення витрат і

покращення якості у всіх сферах діяльності - від економіки до суспільного і приватного життя.

На основі здійсненого дослідження понять «трансформація» та «цифровізація» можна зробити висновок, що цифровізація виступає рушієм трансформаційних змін у різних системах, зокрема економічних, сприяючи переходу до нових моделей їх функціонування [30].

З метою глибшого розуміння змісту поняття «цифрова трансформація» звернемося до аналізу наукових концепцій і підходів, що склалися у літературі та відображають різні бачення цієї категорії (таблиця 5.2.3).

Таблиця 5.2.3

Наукові підходи до тлумачення змісту поняття «цифрова трансформація»

Автор, джерело	Визначення поняття «цифрова трансформація»
Бречко О. В. [2]	унікальний інструмент цифрової революції, за своєчасного і правильного використання якого вітчизняні підприємства зможуть відтворювати втрачені лідерські позиції в новій цифровій економіці
Воржакова Ю. П., Хлебинська О. І. [4]	процес переходу на новий рівень ведення бізнесу, зі зміною моделей функціонування, управління і бізнес процесів, з використанням сучасних цифрових технологій, в усіх сферах діяльності
Круглов В. [11]	організаційні чи суспільні зміни на основі впровадження цифрових технологій в усі аспекти взаємодії з людиною
Лісова Р.М. [13]	глибокі і руйнівні (disruptive) зміни, зумовлені застосуванням проривних технологій, які в свою чергу змінюють способи створення та отримання вартості
Любохимець Л.С., Шпуляр Є. М. [14]	процес світового рівня, який включає цифрову трансформацію галузей економіки, цифрову модернізацію механізмів управління та інтеграційних процесів, формування цифрового ринку та розвитку цифрової інфраструктури
Марченко В. Б. [16]	політика і процес впливу держави на суспільство загалом, його інституції, апарат самої держави, економіку і бізнес із метою впровадження цифрових інформаційно-комунікаційних технологій в їх життєдіяльність
Назарова Г. В., Руденко В. О. [18]	якісні, революційні зміни, які полягають у цифрових перетвореннях окремих процесів і у принциповій зміні структури економіки, у перенесенні центрів створення доданої вартості у сферу цифрових ресурсів і наскрізних цифрових процесів
Новак І. М. [19]	зміна культури та мислення організації при переході від традиційних процесів до цифрових технологій у внутрішній, орієнтований на персонал (employee-facing), і зовнішній, орієнтований на клієнта (customer-facing), функціях компанії, та дозволяє адаптувати організацію до швидкого розвитку технологій
Струтинська І. В. [25]	незворотний процес упровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом
Чмерук Г. Г. [28]	перехід компаній до цифрового бізнесу за допомогою зміни організаційної культури, впровадження сучасних інформаційних технологій, які розширюють межі організації
Bloomberg J. [32]	цей ширший термін стосується стратегічної трансформації бізнесу, керованої споживачами, яка вимагає наскрізних організаційних змін, а також впровадження цифрових технологій

Ознайомлення з результатами систематизації поглядів на поняття «цифрова трансформація» свідчить про наявність різноманітних підходів до тлумачення цієї категорії. Проте можна виокремити низку спільних характеристик, що її визначають:

- цифрова трансформація є постійним процесом оновлення окремих систем, що виникає під впливом інформаційно-комунікаційних технологій;
- реалізація цифрової трансформації потребує складного механізму впровадження та удосконалення інновацій у сфері інформаційних технологій;
- основою цифрової трансформації виступає застосування новітніх інформаційно-комунікаційних рішень у різних соціальних структурах;
- цифрова трансформація має глобальний характер, не визнає географічних меж, хоча її інтенсивність може цілеспрямовано стримуватись;
- цей процес є об'єктивною реальністю і не залежить від дій окремих економічних суб'єктів чи країн;
- цифрова трансформація є також наслідком активного впливу інформаційно-комунікаційних технологій на розвиток конкретних систем;
- вона охоплює сукупність різноспрямованих змін, які спільно змінюють принципи функціонування та зростання окремих структур;
- процес цифрової трансформації притаманний системам незалежно від їх масштабу, типу чи специфіки;
- наслідки цифрової трансформації можуть бути як позитивними, так і негативними, проте здебільшого мають комплексний характер, поєднуючи як конструктивні, так і деструктивні ефекти [7, с. 26-27; 30; 36; 42].

Розглянемо ключові принципи, що лежать в основі формування, впровадження та ефективного використання потенціалу цифрових технологій:

Принцип 1. Процеси цифрової трансформації мають ґрунтуватися на забезпеченні рівноправного доступу всіх громадян до цифрових послуг, інформаційних ресурсів та знань, які формуються й надаються за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Вирішальне значення у цьому процесі відіграє розвиток цифрової інфраструктури, яка створює технічні та організаційні умови для широкого залучення населення до глобального цифрового простору та відкритих джерел знань.

Принцип 2. Цифрова трансформація має бути спрямована на створення значущих покращень у ключових сферах повсякденного життя. Реалізація цього принципу передбачає підвищення якості медичних та освітніх послуг, стимулювання зайнятості, підтримку підприємницької ініціативи, розвиток аграрного сектору, транспортної інфраструктури, охорони довкілля, ефективного управління природними ресурсами, збагачення культурного простору, боротьбу з бідністю, зменшення ризиків надзвичайних ситуацій, а також зміцнення громадської безпеки.

Принцип 3. Цифровізація є каталізатором економічного поступу завдяки підвищенню ефективності, продуктивності праці та зростанню конкурентних переваг, що досягаються за рахунок впровадження цифрових технологій. Йдеться про глибоку трансформацію традиційних галузей економіки та

суспільної діяльності, які завдяки цифровим рішенням набувають нових якісних характеристик. Всеосяжна цифрова модернізація спрямована на перетворення аналогових структур у сучасні, високоефективні, зручні для користування та відкриті до інновацій системи. Такі процеси відкривають нові горизонти для залучення інвестицій, створення нових робочих місць та активного розвитку національного ІТ-сектору.

Принцип 4. Цифрові трансформації мають сприяти становленню інформаційного суспільства та вдосконаленню засобів масової комунікації. Особлива увага приділяється формуванню якісного інформаційного контенту, зокрема українською мовою, який би відповідав локальним потребам. Це, у свою чергу, позитивно впливає на соціальний, культурний та економічний поступ, а також сприяє посиленню демократичних засад та інформаційної незалежності.

Принцип 5. Цифрова трансформація має відбуватись у тісному зв’язку з міжнародною, європейською та регіональною інтеграцією, орієнтуючись на стратегічну мету - вступ України до Європейського Союзу та розширення її присутності на європейських і глобальних ринках. Успішне приєднання до міжнародних цифрових екосистем залежить від активного й усвідомленого впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Принцип 6. Запровадження цифрових технологій повинно спиратись на гармонізовані стандарти, що є ключовим чинником забезпечення ефективності цифрових перетворень. Орієнтація виключно на внутрішні стандарти при побудові цифрових систем, платформ і сервісів, призначених для широкого користування державними структурами, бізнесом та населенням, суперечить завданню інтеграції у глобальну цифрову економіку. Виняток становлять галузі оборонного та безпекового значення, де національні чи міждержавні стандарти можуть бути застосовані з міркувань стратегічної необхідності.

Принцип 7. Забезпечення цифрового поступу повинно супроводжуватися підвищенням рівня довіри користувачів до цифрових середовищ та гарантуванням безпеки в кіберпросторі. Ключовими умовами цього є ефективний захист персональної інформації, дотримання прав на приватність, кіберзахист і створення умов для стабільного функціонування цифрових сервісів. Розбудова довіри у цифровому середовищі - невід’ємна частина процесу цифровізації, спрямована на пом’якшення та управління пов’язаними ризиками.

Принцип 8. Цифрова трансформація повинна бути об'єктом системної державної політики та управлінської діяльності. Серед основних завдань публічної влади - подолання ринкових дисфункцій, усунення нормативних та інституційних перешкод, ініціювання масштабних цифрових проєктів на національному рівні, залучення інвестицій, розвиток цифрових інфраструктур, формування попиту серед громадян на цифрові сервіси, підвищення цифрової грамотності, а також створення умов для розквіту цифрового підприємництва та цифрової економіки в цілому [10].

Аналіз світового досвіду цифрової трансформації національних економік дозволяє виокремити низку позитивних наслідків, що супроводжують цей процес. Зокрема:

- відкриваються нові можливості для розвитку підприємницької діяльності через застосування передових технологій, таких як мобільні комунікації, соціальні платформи, обробка великих обсягів даних, хмарні обчислення тощо. Це сприяє формуванню інноваційних підходів до створення бізнес-цінностей, розширенню клієнтської бази та підвищенню ефективності діяльності. Наприклад, малі та середні компанії, які використовували Інтернет як канал збуту, демонстрували на 22% вищі показники продажів упродовж трьох років порівняно з тими, що не залучали такі інструменти;

- зміцнюється конкурентна позиція національних економік завдяки впровадженню інноваційних бізнес-моделей і технологій, включаючи аналітику даних, цифрові платформи, роботизацію, 3D-друк, інтернет речей, нейромережі, штучний інтелект, блокчейн тощо;

- посилюється прозорість взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, що позитивно впливає на діловий клімат. Цифровізація адміністративних послуг (наприклад, податкове декларування, ліцензування, реєстрація підприємств) забезпечує спрощення процедур і розвиток систем електронних сервісів;

- спостерігається розширення державної підтримки освіти та науки, зокрема в напрямі підготовки ІТ-фахівців, створення центрів професійної перекваліфікації та впровадження адаптаційних програм для працівників;

- поліпшується доступність і якість суспільно важливих послуг - медичних, освітніх, культурних, транспортних, а також у сфері громадської безпеки - завдяки впровадженню цифрових рішень;

- відбувається спрощення регуляторного середовища: розробляються уніфіковані стандарти для цифрових технологій, впроваджуються спеціальні правові режими для експериментальних проєктів;

- активізується зацікавленість суспільства у використанні цифрових інновацій та формується сучасна цифрова культура [5; 38].

Разом із позитивними зрушеннями цифрової трансформації економіки, слід виокремити низку проблемних аспектів:

- спостерігається зростаюче розмежування працівників за рівнем цифрової компетентності, що спричиняє дисбаланс між професійною підготовкою кадрів та динамічними потребами ринку праці;

- поглиблюються соціальні контрасти, звужується простір для розвитку середнього класу, ускладнюється доступ до механізмів соціального просування, що веде до зворотної мобільності. Особливо актуальними є виклики, пов’язані з нестабільністю зайнятості та відтоком трудового ресурсу внаслідок інтенсифікації трудової міграції;

- зростає кількість соціально-психологічних проблем як у населення загалом, так і у окремих його груп. Це обумовлено ризиками маргіналізації осіб

за рівнем цифрових знань, зниженням їхніх професійних можливостей та трансформацією системи трудових і мотиваційних орієнтирів [27].

Україна наразі демонструє нижчий рівень цифрового розвитку економіки не лише у порівнянні з індустріально розвиненими державами, а й з низкою країн, що перебувають у фазі економічних трансформацій. Особливу стурбованість викликає відсутність помітного впливу національних цифрових технологій на динаміку індустріального зростання, формування цифрової доданої вартості та приріст валового внутрішнього продукту. Однією з головних причин такої ситуації є домінування процесів цифровізації споживчого сектору, які базуються переважно на імпорті інноваційних технологій і цифрових сервісів, тоді як цифрове виробництво всередині країни залишається обмеженим і недостатньо розвиненим [5].

Сфери, в яких проявляється цифрова трансформація, охоплюють такі напрями:

- основні функціональні напрями: включають маркетингову діяльність, операційну роботу, управління персоналом, адміністративні процеси, підтримку клієнтів та інші функції організації;

- бізнес-процеси: представляють собою сукупність взаємопов’язаних дій або операцій, що спрямовані на досягнення певної бізнес-мети;

- моделі ведення бізнесу: охоплюють зміну підходів до створення цінності, виходу на ринок та отримання прибутку. Це може включати перехід до нових джерел доходу, оновлення ключових напрямів діяльності, або навіть повну відмову від традиційної бізнес-моделі, як, наприклад, у випадку платформ Uber чи Uklon, які не володіють власним автопарком чи персоналом у класичному розумінні;

- екосистеми бізнесу: охоплюють мережі партнерських зв’язків і зацікавлених сторін, а також вплив зовнішнього середовища – економічного, правового, регуляторного;

- активи компанії: акцент робиться як на матеріальних ресурсах, так і на нематеріальних – зокрема, на інформації та клієнтській базі;

- корпоративна культура: важливою є наявність спільної мети, орієнтованої на клієнта, яка реалізується через розвиток цифрових навичок, лідерських якостей та знань серед працівників;

- партнерства та кооперація: зростає роль спільних, інноваційних підходів до ведення бізнесу, що базуються на взаємодії та створенні нових екосистем;

- зовнішнє середовище та зацікавлені сторони: акцент робиться на користувацькому досвіді, нових підходах до організації праці, взаємодії з клієнтами та партнерами, а також на створенні сприятливих умов для співробітників [33].

Процес цифрової трансформації економіки є однією з провідних сучасних тенденцій, яка істотно впливає на функціонування бізнесу, економічне зростання та розвиток суспільства. Його суть полягає у впровадженні цифрових інструментів та інноваційних рішень для модернізації бізнес-процесів, підвищення рівня обслуговування клієнтів, покращення якості товарів і послуг,

а також підвищення ефективності виробничих процесів. Така трансформація охоплює всі галузі економіки та спрямована на підвищення результативності, посилення конкурентних позицій і розширення масштабів виробництва та обігу продукції. Цифрова трансформація економіки відкриває низку можливостей, серед яких:

- технології штучного інтелекту - сприяють автоматизації рутинних операцій, обробці великих масивів інформації, прогнозуванню поведінки споживачів і ринкових змін, що в результаті підвищує точність управлінських рішень [22];

- хмарні обчислення - забезпечують зберігання й обмін інформацією через інтернет, відкриваючи доступ до неї з будь-якої точки світу, що значно скорочує витрати на IT-інфраструктуру та підвищує гнучкість бізнесу [22];

- інтернет речей (IoT, Internet of Things) - це концепція, згідно з якою не лише людина, а й різноманітні об’єкти (машини, прилади, сенсори) можуть обмінюватися даними через мережу Інтернет. Такі «розумні» речі широко використовуються не лише в промисловості чи логістиці, але й у повсякденному житті - наприклад, у системах автоматизованого житла, транспорті чи мобільних пристроях [8]. У бізнес-середовищі ця технологія дозволяє створювати інтегровані системи, де техніка, продукція і засоби обліку діють узгоджено та самостійно;

- Big Data (великі дані) - це надзвичайно великі обсяги цифрової інформації, що утворюються в результаті масової цифровізації. Для їх ефективного аналізу потрібні сучасні обчислювальні ресурси, включаючи хмарні технології, штучний інтелект, а в перспективі - квантові комп’ютери [8]. На відміну від звичайних баз даних, Big Data включає неструктуровану інформацію - тексти, фото, аудіо- та відеофайли, які складно піддаються традиційній обробці.

- доповнена реальність (AR, Augmented Reality) - це сукупність технологій, що дозволяє накладати цифрові об’єкти на реальне середовище, створюючи тим самим інтерактивний простір. AR не лише доповнює навколишній світ віртуальними елементами, а іноді й змінює або "прибирає" певні об’єкти з поля зору користувача. Обмеження у використанні такої технології визначаються виключно можливостями програмного забезпечення та апаратних засобів [31]. Цифрові компоненти гармонійно вбудовуються в реальний світ, надаючи новий досвід у різних сферах - від розваг до архітектурного проєктування, охорони здоров’я, освіти й технічного моделювання;

- блокчейн (Blockchain) - це інноваційна система розподіленого зберігання даних, яка фіксує інформацію про цифрові ресурси у захищеному та відкритому форматі. В її основі лежать децентралізовані мережі та криптографічні механізми, що гарантують цілісність і безпеку записів. Ця технологія дозволяє відслідковувати всі зміни чи операції з цифровими активами без залучення єдиного центра управління, забезпечуючи прозорість і достовірність даних [29].

Цей список постійно розширюється, адже технології не стоять на місці: по-перше вони еволюціонують; по-друге - на горизонті постійно з'являються новітні технологічні рішення.

Цифрова трансформація економічної діяльності - це активне впровадження інноваційних технологій у різні сфери економіки з метою підвищення продуктивності, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку бізнесу та галузей. У межах цього процесу варто виокремити кілька ключових аспектів:

- завдяки цифровим рішенням підприємства мають змогу переглядати традиційні бізнес-підходи, зокрема переходити від товарної моделі до сервісної, розвивати платформи спільного користування ресурсами й формувати бізнес-екосистеми;

- використання роботизованих систем та автоматизованих процесів дозволяє мінімізувати витрати на персонал та підвищити точність виконання завдань;

- обробка великих масивів даних сприяє формуванню ефективніших управлінських рішень, зокрема у сфері маркетингу, логістики та продажів;

- широке впровадження електронної комерції дає змогу компаніям охоплювати ширший ринок, працювати з клієнтами на глобальному рівні та просувати свої послуги онлайн;

- формування цифрових платформ сприяє інтеграції різних учасників ринку - виробників, споживачів і партнерів - для ефективного обміну даними, ресурсами та послугами;

- завдяки цифровим інструментам зростає можливість створювати індивідуалізовані рішення, орієнтовані на потреби конкретного споживача;

- у зв'язку зі зростанням обсягів цифрової інформації особливої актуальності набувають питання забезпечення її безпеки та захисту від кіберзагроз;

- розвиток цифрових технологій висуває нові виклики в сфері правового регулювання, зокрема щодо захисту персональних даних, інтелектуальної власності та нормативного забезпечення цифрових рішень;

- автоматизація процесів на основі цифрових технологій дозволяє швидше генерувати прогнози та ухвалювати стратегічні рішення;

- цифровізація сприяє розширенню доступу до послуг у різних регіонах, зокрема в слабо урбанізованих або віддалених територіях, зменшуючи бар'єри для економічної участі [17; 22].

У сучасних умовах цифрова трансформація економіки демонструє високі темпи змін, при цьому її рівень та особливості реалізації варіюються залежно від національного контексту й галузевої специфіки. Незважаючи на ці відмінності, можна виокремити низку ключових напрямів, що визначають поточний стан цифровізації економічних процесів:

- формування цифрової інфраструктури. Основою цифрової економіки є високошвидкісні та надійні телекомунікаційні мережі, розширення доступу до

Інтернету та впровадження мобільних технологій, що створюють сприятливі умови для впровадження цифрових сервісів;

- експансія електронної комерції. Онлайн-торгівля продовжує стрімко розвиватися в сегментах як роздрібної, так і оптової торгівлі. Світова пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором цього процесу, спричинивши активну цифрову адаптацію бізнесу;

- еволюція цифрових фінансових інструментів. Ринок фінансових послуг поповнюється новими формами взаємодії, зокрема мобільними платіжними системами, віртуальними валютами та електронними грошима, що сприяє підвищенню інклюзивності фінансового середовища;

- інтеграція інтелектуальних технологій. Штучний інтелект і алгоритми машинного навчання активно застосовуються в таких сферах, як охорона здоров'я, фінансові послуги, логістика, що дозволяє досягати вищої точності аналізу та ефективності прийняття рішень;

-цифрова трансформація корпоративного сектору. Сучасні компанії модернізують свої операційні процеси шляхом впровадження цифрових інструментів, автоматизованих систем управління та хмарних технологій;

- еволюція маркетингових стратегій. Маркетинг дедалі більше спирається на цифрові канали, включаючи соціальні платформи, пошукові системи та інструменти аналітики для підвищення взаємодії з цільовою аудиторією;

- підвищення значущості кібербезпеки. З розширенням цифрових активів зростає і рівень загроз, що вимагає посилення захисних заходів на рівні держави та приватного сектору;

- цифрове нормативне середовище. Законодавче забезпечення цифрової економіки включає регулювання сфери конфіденційності, протидії монополізації та цифрових прав споживачів, що потребує адаптації нормативно-правової бази до нових умов;

- дані як стратегічний ресурс. Обсяги цифрових даних зростають швидко, що відкриває нові горизонти для розвитку сервісів, орієнтованих на аналіз великих масивів інформації;

- поширення цифрових послуг. Зростає попит на послуги, що надаються через Інтернет - від стрімінгових платформ до дистанційної освіти та телемедицини, що стає звичною складовою повсякденного життя;

- орієнтація на користувача. Сучасні споживачі очікують більш персоналізованих продуктів і сервісів, що зумовлює адаптацію бізнесу до запитів цифрової аудиторії;

- розвиток цифрової компетентності. Розширення цифрової економіки обумовлює зростання потреби у фахівцях, що володіють цифровими навичками. Освітні інституції та онлайн-платформи відіграють важливу роль у задоволенні цього попиту;

- цифрові виклики. Поряд із перевагами цифровізація супроводжується низкою загроз - від цифрової нерівності до проблем захисту персональних даних та кіберризиків, що вимагає комплексного управління трансформаційними процесами;

- глобальний вимір цифрової економіки. Цифрові технології трансформують не лише національні ринки, а й суттєво впливають на характер міжнародних економічних відносин, конкуренцію, торгівлю та геоекономічні процеси [22].

Чинники, що стримують впровадження цифрових інновацій і перехід української економіки до цифрового формату:

1. Інституційний рівень:

- обмежена участь державних органів у втіленні Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства (далі Концепція) (зокрема, так званої "Цифрової адженди України").

- невідповідність чинної нормативно-правової бази сучасним глобальним тенденціям: низка сучасних законопроєктів залишається неухваленою;

- відсутність узгодженості між національними, регіональними та галузевими програмами і стратегічними орієнтирами цифрового розвитку.

2. Інфраструктурний вимір:

- недостатнє покриття цифровими мережами території України;

- відсутність ключових елементів цифрової інфраструктури;

- існування значного цифрового розриву, що обмежує рівний доступ населення до сучасних технологічних можливостей.

3. Екосистемні бар'єри:

- відсутність дієвої державної політики підтримки інновацій та стимулювання цифрового підприємництва.

- недостатня розвинутість інвестиційного ринку, що обмежує фінансування цифрових ініціатив.

- освітня система не відповідає актуальним вимогам;

- відчутний дефіцит кваліфікованих спеціалістів у галузі цифровізації.

4. Сфера електронного врядування:

- низький рівень автоматизації державних послуг, зумовлений слабкою мотивацією органів влади до цифрових трансформацій та недостатнім усвідомленням їх потенційних переваг [26].

Розвиток цифрової економіки в Україні може відбуватись за одним із двох базових сценаріїв, які залежать від рівня усвідомлення нагальності глибоких структурних змін у національному господарстві. Йдеться про інерційний (поступовий) варіант розвитку або ж про цільову (прискорену) модель цифрової модернізації. У разі переважання інерційного підходу країна ризикує залишитися на периферії глобальної економіки: зберігатиметься низька ефективність господарської діяльності, поглиблюватимуться явища зовнішньої трудової міграції та витоку інтелектуального капіталу, а українські продукти та послуги поступатимуться конкурентам на міжнародних ринках. Натомість реалізація цільового сценарію передбачає активне втілення цифрових технологій в економічну систему протягом 3-5 років, що дозволить досягти принципово нового рівня національного розвитку. У цьому випадку Україна до 2030 року може стати інноваційним лідером у Європі, сформувавши потужний центр генерації знань та технологій, де створено сприятливі умови для

реалізації людського потенціалу. Успішна реалізація цільового цифрового сценарію вимагає від держави активної трансформації її функцій. Вона має виступати не лише в ролі реформатора та ініціатора інновацій, але також як регулятор, гарант цифрових прав, і комунікатор змін, здатний забезпечити залучення громадян до нової цифрової парадигми [26].

Основною метою Концепції є впровадження інтенсивної моделі цифрової трансформації, яка найбільш відповідає сучасним викликам, потребам та перспективам розвитку України. Ця модель передбачає:

- усунення правових, адміністративних, фінансових та інших бар'єрів, що стримують формування цифрової економіки;
- впровадження стимулюючих заходів для активного залучення бізнесу та ключових галузей до процесів цифровізації;
- формування стійкого попиту серед населення шляхом реалізації масштабних державних проєктів цифрової трансформації, зокрема із залученням механізмів державно-приватного партнерства;
- розвиток сучасної цифрової інфраструктури, яка стане як інструментом щоденного використання цифрових сервісів, так і базою для підвищення загальноекономічної ефективності;
- підвищення рівня цифрових компетентностей громадян, що дозволить їм ефективно використовувати цифрові інструменти та адаптуватися до нових ризиків;
- стимулювання цифрового підприємництва шляхом створення інституційної та технологічної підтримки, включаючи фінансові механізми, інноваційні платформи та інші засоби сприяння розвитку інноваційної економіки [10].

Ціль впровадження мотиваційних механізмів полягає в активізації споживання цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій серед бізнесу та населення. Йдеться про створення таких умов, за яких цифрові рішення стануть не лише доступними, але й бажаними для використання, а процес модернізації та масштабування бізнесу і повсякденного життя сприятиме побудові стійкої цифрової економіки. Політика стимулювання попиту передбачає створення інноваційного середовища, в якому цифрові інструменти розглядатимуться як більш ефективна альтернатива традиційним рішенням - завдяки їхній швидкості, економічності, функціональності та якості.

Обмежена результативність цифрової трансформації української економіки пояснюється рядом ключових чинників:

- обмеженими фінансовими можливостями та низькою інвестиційною динамікою з боку бізнесу, а також недостатнім рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій;
- слабкою цифровою інфраструктурою та невисоким рівнем цифрової грамотності серед населення;
- використанням застарілих телекомунікаційних засобів як у приватному секторі, так і в органах влади;

- низькою захищеністю інформаційного простору та недостатнім рівнем довіри громадян до цифрових платформ. Системи кіберзахисту залишаються недосконалими, що сприяє поширенню інтернет-шахрайства [3].

На думку експертів аналітичного центру McKinsey Global Institute, подолання виявлених бар'єрів вимагає системного оновлення управлінських механізмів у трьох ключових площинах:

- технологічній, що передбачає впровадження уніфікованих техніко-технологічних рішень, які відповідають критеріям безпеки та проходять необхідну сертифікацію;

- виробничій, що полягає в інтеграції прикладних бізнес-рішень, заснованих на сучасній інфраструктурі даних та технічних ресурсах;

- інституційно-економічній, у межах якої пропонується створення інноваційних моделей управління і ведення бізнесу з використанням промислового Інтернету речей, блокчейн-технологій і відповідного нормативно-правового супроводу [38].

На сучасному етапі в Україні формується цілісна система впровадження цифрових технологій у бізнес-середовище завдяки реалізації державних ініціатив та платформ, спрямованих на цифровізацію. Українські компанії дедалі частіше інтегрують цифрові інструменти у свої бізнес-процеси, що відкриває широкі можливості для глобального позиціонування в мережі Інтернет і сприяє ефективній взаємодії в різних сферах діяльності. Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, серед яких загострення конкурентної боротьби.

Цифрові трансформації, які лежать в основі Четвертої промислової революції, справляють комплексний вплив на конкурентоспроможність підприємств, зокрема у таких напрямах:

- посилення конкуренції: функціонування в цифровому просторі автоматично виводить підприємство на глобальні ринки, де діють більш жорсткі конкурентні правила, незалежно від його початкової спеціалізації або ринкової ніші;

- розширення форматів співпраці: цифрові інструменти відкривають нові способи партнерства, що дозволяє підприємствам використовувати раніше недоступні або недооцінені джерела конкурентних переваг;

- підвищення значущості нематеріальних активів: зростає роль іміджу, бренду та репутаційного капіталу як факторів конкурентоспроможності, що стають стратегічними активами в цифровій економіці;

- оптимізація витрат: цифрові рішення сприяють зростанню ефективності діяльності, що виявляється у зниженні витрат і покращенні продуктивності в окремих функціональних сферах;

- активізація інноваційного розвитку: цифрове середовище підтримує реалізацію концепції відкритих інновацій, що дозволяє впроваджувати інновації без необхідності значних інвестицій у традиційні науково-дослідні структури;

- гнучкість у стратегічному управлінні: підприємства отримують можливість в режимі реального часу відслідковувати зміни ринкових умов і оперативно коригувати свою конкурентну стратегію;

- формування нових бізнес-моделей: цифровізація стимулює появу інноваційних підходів до створення цінності, які забезпечують нові конкурентні переваги на всіх етапах ланцюга вартості [21].

Цифрова трансформація економіки розглядається як процес активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі напрями діяльності підприємств і організацій. Вона сприяє автоматизації операцій, раціоналізації виробничих і управлінських процесів, а також підвищенню ефективності прийняття рішень. Одним із найсуттєвіших наслідків цифровізації є зміна структури зайнятості: формується новий попит на робочу силу, відбувається перерозподіл професійних ролей, акцент переноситься з виконання простих рутинних завдань на високотехнологічні компетенції.

Передусім, цифрова економіка стимулює підвищений попит на фахівців у галузях IT, аналітики великих даних, інформаційної безпеки, управління цифровими сервісами та платформами. Натомість автоматизація стандартних функцій скорочує потребу в представниках традиційних професій - касирах, операторах, технічних працівниках чи бухгалтерах, які виконують однотипні операції. Це спричиняє глибоку перебудову ринку праці: одні спеціальності зникають, інші - набувають нового змісту, а цифрові компетентності стають базовою умовою працевлаштування та кар’єрного розвитку.

Водночас цифровізація стимулює появу нових форматів зайнятості. Розповсюдження віддаленої роботи, фрілансу, проектної та короткострокової зайнятості підвищує гнучкість компаній і дозволяє швидше реагувати на зміни попиту. Проте така динаміка має і зворотний бік - вона створює виклики для соціальної стабільності, адже не всі працівники мають рівний доступ до цифрових ресурсів, якісної освіти та технічного забезпечення. У результаті цифрова трансформація ринку праці потребує збалансованого підходу, що поєднує інноваційність з гарантіями соціальної захищеності та рівних можливостей.

Важливим чинником сучасного ринку праці стає безперервне підвищення кваліфікації персоналу. Активне впровадження цифрових інструментів у виробничі та управлінські процеси зумовлює потребу у формуванні нових цифрових компетентностей, умінь аналізувати великі обсяги даних і застосовувати інноваційні технологічні рішення у професійній діяльності. Це, у свою чергу, вимагає від працівників високої гнучкості, готовності до постійного саморозвитку та швидкої адаптації до змін технологічного середовища.

Таким чином, цифрова трансформація суттєво переосмислює структуру зайнятості, відкриваючи нові перспективи, але водночас створюючи низку викликів для працівників і роботодавців. Для ефективної реалізації цих можливостей необхідно зосередити увагу на розвитку людського капіталу,

модернізації системи освіти та впровадженні державних і корпоративних політик, що сприятимуть інклюзивності та соціальній рівновазі на ринку праці.

У 2025 році ІТ-сектор України демонструє стійке зростання, забезпечуючи понад 4,4% валового внутрішнього продукту та створюючи понад 346 000 робочих місць у галузі. Прогнозується, що до 2029 року ринок ІТ-послуг досягне обсягу 4,6 мільярда доларів США, що свідчить про високий попит на кваліфікованих фахівців у цифровій сфері [37].

В Україні середня заробітна плата у сфері ІТ становить від 30 000 до 63 000 доларів США на рік, з можливістю досягати 200 000 доларів для Machine Learning Engineers. Це свідчить про високий рівень фінансової винагороди та кар'єрного зростання у цифровій сфері [39].

Разом із тим існують негативні ефекти впливу цифрової трансформації на ринок праці:

- витіснення традиційних професій - автоматизація скорочує попит на робітників у промисловості, сільському господарстві та сфері послуг;
- зростання безробіття серед низькокваліфікованих працівників - особи без цифрових навичок стають менш конкурентними;
- нерівність на ринку праці - зростає розрив між тими, хто володіє цифровими компетенціями, та тими, хто їх не має;
- нестабільність зайнятості - поширення гіг-економіки може призводити до відсутності соціальних гарантій і стабільного доходу;
- психологічне навантаження - швидкі зміни технологій вимагають постійного навчання, що може викликати стрес і професійне вигорання.

У XXI столітті світ стикається з двома ключовими викликами: необхідністю переходу до сталої економіки та адаптацією до стрімкого розвитку цифрових технологій. З одного боку, глобальні кліматичні зміни вимагають від держав і бізнесу нових підходів до енергоспоживання, управління ресурсами та мінімізації негативного впливу на довкілля. З іншого боку, цифровізація охоплює всі сфери життя, трансформує бізнес-моделі та суспільні відносини. У цьому контексті виникає концепція поєднання двох трансформацій - зеленої та цифрової, які взаємодоповнюють одна одну й визначають стратегічний курс розвитку сучасної економіки.

Зелена трансформація є відповіддю на глобальні кліматичні виклики. Вона передбачає скорочення викидів парникових газів, розвиток відновлюваних джерел енергії, перехід до циркулярної економіки та екологізацію виробництва. Основна мета полягає у зменшенні негативного впливу економічної діяльності на довкілля, збереженні біорізноманіття та забезпеченні сталого розвитку для майбутніх поколінь. Ключовими напрямами виступають енергоефективність, впровадження «чистих» технологій та стимулювання «зелених» інвестицій.

Дослідження показують, що цифровий розвиток позитивно впливає на зелений інноваційний потенціал підприємств - тобто здатність розробляти й впроваджувати екотехнології [34]. Наприклад, дослідження доводить, що цифрова трансформація значно підвищує ефективність «зеленої» економіки

[40]. Інше дослідження аналізує механізми, через які цифровізація стимулює впровадження зелених інновацій у підприємствах [35].

Європейський Союз став одним із лідерів у впровадженні подвійної трансформації. У межах Європейського зеленого курсу (European Green Deal) та програми «Цифрова Європа» активно розвиваються «розумні міста», енергоефективні транспортні системи та цифрові рішення для екологічного моніторингу. Для України поєднання зеленої та цифрової трансформацій є особливо актуальним у контексті відновлення економіки та інтеграції до Європейського Союзу. Запровадження цифрової платформи «Дія» стало фундаментом для модернізації державного управління. Водночас Україна активно працює над виконанням зобов'язань щодо скорочення викидів парникових газів і впровадження відновлюваної енергетики. У майбутньому саме поєднання цифрових технологій з «зеленими» підходами дозволить забезпечити прозорість енергетичного ринку, ефективне використання ресурсів і підвищення інвестиційної привабливості країни.

Інтеграція зеленої та цифрової трансформацій створює умови для формування нових бізнес-моделей. Це стосується розвитку «зеленої» енергетики, смарт-логістики, електромобільності, цифрових платформ для управління ресурсами та моніторингу викидів. У результаті підвищується ефективність виробництва, зменшуються витрати, зростає конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку. Водночас формуються нові ринки праці, орієнтовані на розвиток екотехнологій і цифрових інновацій. Зелена та цифрова трансформації впливають і на суспільство. Вони сприяють розвитку екологічної свідомості, підвищенню цифрової грамотності та формуванню нових професій.

Однак поєднання зеленого й цифрового не позбавлене ризиків. Зокрема:

- енергоспоживання IT-інфраструктури: дата-центри, майнінг, великі обчислення споживають багато енергії, що може негативно впливати на екологію, якщо ця енергія походить з викопних джерел;
- електронне сміття (e-waste): швидке оновлення гаджетів, деякі компоненти важко піддаються переробці;
- фінансова й інституційна пропускна спроможність: не всі країни мають ресурси чи політичну волю для впровадження таких комплексних змін;
- цифрова нерівність і розрив навичок: частина населення й підприємств може залишитися поза межами трансформації через брак навичок чи доступу до технологій.

Ці питання піднімаються в критичних дискусіях щодо «twin transition», які звертають увагу на необхідність не лише високих амбіцій, а й обґрунтованої політики та механізмів контролю [41].

Отже, зелена та цифрова трансформації виступають взаємопов'язаними процесами, які визначають стратегічний розвиток світової економіки. Їх синергія сприяє досягненню сталого зростання, зменшенню екологічних ризиків та формуванню інноваційних бізнес-моделей. Для України та світу успішна реалізація подвійної трансформації можлива за умови комплексної

державної політики, залучення інвестицій, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення рівня екологічної та цифрової культури суспільства.

Крім цього, цифровізація стала одним із ключових факторів трансформації суспільства, економіки та культури. Освіта, як стратегічна сфера формування людського капіталу, не може залишатися осторонь цих процесів. Цифрова освіта розглядається як комплексний феномен, що включає використання інформаційно-комунікаційних технологій, електронних освітніх платформ, віртуальних лабораторій, штучного інтелекту та інших інновацій для забезпечення доступності й ефективності навчання. Вона формує нові підходи до викладання і навчання, відкриває можливості для безперервного здобуття знань, а також сприяє інтеграції в глобальний освітній простір.

Цифрова освіта відповідає потребам сучасного інформаційного суспільства. Вона поєднує традиційні форми навчання з використанням цифрових інструментів: онлайн-курсів, відеолекцій, симуляторів, інтерактивних тренажерів. Серед основних переваг цифрової освіти можна виділити:

- доступність: можливість здобувати знання незалежно від місця проживання та соціально-економічного статусу;
- гнучкість: навчання у зручний час і в індивідуальному темпі;
- інтерактивність: активне залучення студента до освітнього процесу завдяки мультимедіа, віртуальній та доповненій реальності;
- масовість: реалізація концепції масових відкритих онлайн-курсів, що охоплюють сотні тисяч слухачів у різних країнах світу;
- персоналізація: використання алгоритмів штучного інтелекту для адаптації освітнього контенту до індивідуальних потреб здобувачів освіти.

Таким чином, цифрова освіта не тільки розширює горизонти знань, але й сприяє формуванню цифрової компетентності, що є базовою навичкою сучасної людини.

Попри очевидні переваги, цифрова освіта стикається з низкою проблем та обмежень. Насамперед, це цифрова нерівність, яка полягає у різному рівні доступу до інтернету та сучасних пристроїв у різних регіонах та соціальних групах. Також значним викликом є якість освітнього контенту: не всі онлайн-курси відповідають академічним стандартам, а надмірна комерціалізація може знижувати їхній рівень.

Іншою проблемою є зниження соціалізації: дистанційне навчання обмежує можливості живого спілкування, розвитку командної роботи та формування міжособистісних навичок. Важливим питанням лишається мотивація студентів, оскільки навчання у віртуальному середовищі вимагає високої самодисципліни. Крім того, існує загроза кібербезпеки та захисту персональних даних, що особливо актуально у процесі використання електронних освітніх платформ.

Майбутнє цифрової освіти безпосередньо пов’язане з упровадженням новітніх технологій. Зокрема:

- штучний інтелект дозволить розробляти «розумні» системи навчання, які аналізуватимуть прогрес учнів і пропонуватимуть персоналізовані траєкторії розвитку;

- віртуальна та доповнена реальність сприятимуть формуванню практичних навичок у медичних, технічних, військових і природничих спеціальностях;

- блокчейн-технології забезпечать прозорість та надійність системи оцінювання, а також збереження академічних досягнень у цифрових портфоліо;

- гейміфікація підвищуватиме зацікавленість студентів у процесі навчання, стимулюючи активну участь;

- міжнародна інтеграція дозволить створювати глобальні освітні хаби та спільноти, що забезпечуватимуть обмін знаннями та досвідом у реальному часі.

Важливим напрямом є також розвиток цифрової педагогіки, яка передбачає підготовку вчителів і викладачів до роботи у новому середовищі, вміння використовувати цифрові інструменти, а також формування цифрової грамотності у здобувачів освіти з раннього віку.

Цифрова освіта - це не просто нова форма навчання, а стратегічний напрям розвитку освітньої системи, що відповідає вимогам сучасної економіки знань. Вона забезпечує гнучкість, доступність і масовість, відкриває широкі можливості для інноваційного розвитку та міжнародної співпраці. Проте її успішна реалізація потребує подолання викликів, пов’язаних із цифровою нерівністю, якістю контенту, мотивацією та кібербезпекою.

Майбутнє цифрової освіти визначатиметься балансом між технологічними можливостями та гуманістичними цінностями освіти. Лише поєднання інновацій та людського фактору дозволить сформувати освітній простір, який буде ефективним, інклюзивним і орієнтованим на розвиток особистості.

Сучасний світ характеризується стрімкою діджиталізацією всіх сфер економіки та соціального життя. Підприємства та фінансові установи перебувають у стані постійної цифрової трансформації, яка передбачає впровадження інноваційних технологій для оптимізації процесів, підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності. Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові банки, які повністю або частково перейшли на електронні платформи обслуговування клієнтів.

Разом із розширенням цифрових сервісів зростає і загроза кібератак, тому кібербезпека стає ключовим елементом стратегії розвитку сучасного банківського сектору. Забезпечення захисту даних клієнтів, конфіденційної інформації та транзакцій є не лише технічною необхідністю, а й питанням довіри до цифрових фінансових установ.

Цифрова трансформація банківської сфери передбачає комплексне впровадження інформаційних технологій, що змінюють традиційні процеси обслуговування клієнтів, управління ризиками та ведення бізнесу. Основними напрямами трансформації є:

- автоматизація операцій та процесів. Використання цифрових платформ дозволяє банкам зменшити час на проведення транзакцій, обробку заявок та ведення аналітики. Наприклад, автоматизовані системи кредитування та управління ризиками дозволяють швидко оцінювати кредитоспроможність клієнтів та приймати рішення у режимі реального часу;

- впровадження мобільного та онлайн-банкінгу. Мобільні додатки та інтернет-банкінг стали ключовими каналами взаємодії з клієнтами. Це не лише зручно для користувачів, а й економічно вигідно для банків, оскільки зменшує потребу у фізичній інфраструктурі та персоналі;

- інноваційні фінансові сервіси. Розвиток технологій відкритого банкінгу, впровадження штучного інтелекту для персоналізації послуг, дозволяє банкам підвищувати якість обслуговування та розширювати спектр продуктів;

- цифрова трансформація стимулює розвиток нових бізнес-моделей і формує більш гнучке середовище для впровадження інновацій, що особливо важливо у конкурентному фінансовому секторі.

З ростом цифровізації банківської сфери загострюється питання захисту інформації. Кібербезпека включає комплекс заходів для запобігання несанкціонованому доступу, збереження конфіденційності та цілісності даних. Основні аспекти кібербезпеки у цифрових банках:

- захист даних клієнтів. Банки оперують величезними масивами персональної та фінансової інформації. Використання шифрування даних, двофакторної автентифікації та систем управління доступом дозволяє зменшити ризики витоку інформації;

- моніторинг та виявлення загроз. Впровадження систем виявлення та запобігання кібератакам дозволяє оперативно реагувати на спроби шахрайства та зловмисні дії;

- управління ризиками та відповідність регуляторним вимогам. Банки повинні дотримуватися законодавчих норм щодо захисту персональних даних, а також створювати внутрішні політики безпеки та стандарти кіберзахисту;

- освіта та культура кібербезпеки. Навчання персоналу методам запобігання кібератакам та формування культури безпечної поведінки є важливим елементом комплексної стратегії захисту.

Таким чином, кібербезпека виступає не лише технічним інструментом, а стратегічним ресурсом, який забезпечує довіру клієнтів та стабільність діяльності банку.

Цифрова трансформація і кібербезпека перебувають у тісному взаємозв’язку. Швидке впровадження нових технологій без належного захисту створює додаткові ризики, тоді як високий рівень кібербезпеки сприяє стабільному розвитку цифрових банків. Синергія трансформації та безпеки включає у себе: інтегровані платформи безпеки (поєднання цифрових сервісів та систем кіберзахисту дозволяє оперативно реагувати на загрози та мінімізувати втрати); аналітику ризиків (використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання для прогнозування потенційних атак та шахрайських дій); побудову довіри клієнтів (безпечні цифрові платформи

підвищують рівень довіри до банку, що сприяє залученню нових клієнтів та збереженню існуючих). Таким чином, цифрова трансформація та кібербезпека є взаємодоповнюючими процесами, які формують стійку та ефективну модель сучасного цифрового банку.

Майбутнє банківської сфери тісно пов'язане з подальшою діджиталізацією та розвитком кіберзахисту. Серед ключових тенденцій:

- впровадження блокчейн-технологій. Забезпечує прозорість транзакцій, зменшує ризик шахрайства та підвищує безпеку фінансових операцій;
- розвиток фінтех-екосистем. Співпраця з фінансовими стартапами дозволяє банкам швидше впроваджувати інновації та тестувати нові сервіси;
- персоналізація банківських послуг. Штучний інтелект дозволяє пропонувати клієнтам індивідуальні продукти та прогнозувати їх фінансові потреби;
- кібербезпека як конкурентна перевага. У майбутньому безпечність цифрових платформ буде одним із головних факторів вибору банку клієнтами.

Впровадження цих тенденцій потребує комплексного підходу, що поєднує інноваційні технології, регуляторні вимоги та ефективне управління ризиками.

Цифрова трансформація є невід'ємним процесом сучасного розвитку банківської сфери. Вона дозволяє підвищувати ефективність операцій, розширювати спектр послуг та створювати нові бізнес-моделі. Кібербезпека виступає критично важливим елементом цієї трансформації, забезпечуючи захист даних клієнтів та стабільність роботи фінансових установ. Взаємодія цифрових технологій та систем безпеки формує стійку та ефективну модель цифрового банку. Перспективи розвитку банківської сфери пов'язані з інтеграцією передових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та аналітика великих даних, що разом із високим рівнем кіберзахисту забезпечують конкурентоспроможність та довіру клієнтів.

У сучасному світі цифрова трансформація стає не лише трендом, а й фундаментальною умовою розвитку держав, бізнесу та суспільства. Вона визначає конкурентоспроможність економіки, формує нові соціальні практики та змінює підходи до управління ресурсами. На відміну від звичайної автоматизації, цифрова трансформація передбачає комплексні зміни у структурі організацій, управлінні процесами та способах взаємодії з клієнтами. Майбутнє цього явища пов'язане з впровадженням новітніх технологій, формуванням інноваційних бізнес-моделей та створенням глобального цифрового простору.

Найближчі десятиліття характеризуватимуться широким поширенням штучного інтелекту (AI), машинного навчання, інтернету речей (IoT), блокчейну, хмарних обчислень і квантових технологій. Такі інновації здатні кардинально змінити економічну структуру та вплинути на всі галузі - від промисловості й транспорту до охорони здоров'я та освіти. Наприклад, AI дозволить створювати адаптивні системи управління підприємствами, IoT - інтегрувати в єдину мережу побутові й промислові пристрої, а блокчейн забезпечить прозорість фінансових і правових операцій. У перспективі саме

симбіоз цих технологій стане основою для нової економічної моделі, орієнтованої на дані.

З економічної точки зору, цифровізація стимулюватиме зростання продуктивності праці, скорочення витрат і підвищення гнучкості бізнес-процесів. Масове впровадження Big Data та аналітики дозволить компаніям прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати виробничі ланцюги та краще управляти ризиками. Водночас цифрові платформи стають новою формою економічної взаємодії: вони поєднують виробників і споживачів у єдиному середовищі, створюючи умови для розвитку гіг-економіки та глобальної конкуренції. Очікується, що у майбутньому саме платформи визначатимуть основні напрями розвитку ринків і змінюватимуть традиційні бізнес-моделі.

Цифрова трансформація впливає не лише на економіку, а й на суспільство в цілому. Вона сприяє розвитку інклюзивності та розширює можливості для людей із різними соціальними чи фізичними обмеженнями. Водночас відбувається радикальна зміна на ринку праці: створюються нові професії, пов’язані з управлінням даними, кібербезпекою, аналітикою та цифровими проєктами, але зникають традиційні спеціальності, що не витримують конкуренції з автоматизованими системами. Це створює проблему нерівності та загострює питання цифрової грамотності населення, адже без оволодіння новими компетенціями працівники ризикують залишитися поза межами сучасного ринку праці.

Важливим аспектом є трансформація державного управління. Концепція «цифрової держави» передбачає використання електронних сервісів, відкритих даних і автоматизованих платформ для надання послуг громадянам. Це підвищує прозорість влади, сприяє боротьбі з корупцією та розширює можливості громадянської участі. У перспективі цифрова демократія стане одним із ключових напрямів розвитку суспільства, де прийняття рішень дедалі більше базуватиметься на електронних інструментах комунікації та технологіях блокчейн-голосування.

Поряд із перспективами цифрова трансформація створює й серйозні виклики. Найважливішими серед них є кібербезпека, захист персональних даних, ризики цифрового шахрайства та залежність від технологічних монополій. Чим більше суспільство інтегрується у цифровий простір, тим більш вразливим воно стає до кібератак і глобальних криз. Крім того, швидкість змін призводить до психологічного тиску на працівників, які змушені постійно вдосконалювати свої навички та адаптуватися до нових умов.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що ключовим викликом сучасного етапу є досягнення збалансованості між технологічною динамікою, належним рівнем безпеки та екологічною відповідальністю. Інтенсивне впровадження цифрових технологій формує нову архітектуру економічних відносин, сприяє зростанню продуктивності, розширює доступ до фінансових і освітніх послуг, а також забезпечує підвищення гнучкості й мобільності ринку праці. Водночас цифровізація супроводжується посиленням кіберзагроз, зростанням залежності від інформаційної інфраструктури та

збільшенням споживання енергетичних і матеріальних ресурсів, що потребує впровадження системних механізмів управління ризиками, підвищення стійкості цифрових систем і формування ефективної політики цифрового розвитку.

Цифрові банки виступають драйверами трансформації фінансового сектору, забезпечуючи швидкість, доступність і персоналізацію послуг, а також сприяючи розширенню фінансової інклюзії. Разом із тим їх функціонування вимагає значних інвестицій у кіберзахист, удосконалення механізмів управління ризиками та дотримання регуляторних стандартів, що гарантують безпеку операцій і довіру користувачів. Розвиток цифрової освіти створює передумови для безперервного навчання, професійної адаптації та формування сучасних компетентностей, однак потребує модернізації освітньої інфраструктури, підвищення якості цифрового контенту та забезпечення належного рівня захисту інформації. У свою чергу, трансформація ринку праці відображає зростаючий попит на фахівців у сферах кібербезпеки, аналітики даних, цифрового управління та інноваційної діяльності, що обумовлює необхідність оновлення системи підготовки кадрів, розвитку цифрової грамотності та стимулювання професійної мобільності населення.

Особливої актуальності набуває інтеграція цифрової та зеленої трансформацій, яка визначає стратегічні орієнтири сталого розвитку економіки. Поєднання інноваційних цифрових рішень із принципами екологічної відповідальності дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити негативний вплив на довкілля та стимулювати впровадження «чистих» технологій. Така синергія сприяє формуванню нових бізнес-моделей, розвитку енергоефективних систем, підвищенню прозорості економічних процесів і зміцненню інвестиційної привабливості. Водночас реалізація подвійної трансформації потребує узгоджених дій держави, бізнесу та суспільства, спрямованих на подолання інституційних бар’єрів, розвиток цифрової інфраструктури та забезпечення доступу до інновацій.

Отже, подальший розвиток цифрової економіки визначатиметься здатністю забезпечити комплексне поєднання технологічного прогресу, кібербезпеки та екологічної стійкості. Ефективна реалізація цих напрямів передбачає формування адаптивної державної політики, активізацію інвестиційних процесів, розвиток людського капіталу та впровадження інноваційних управлінських підходів. Лише за умов гармонізації зазначених складових можливе створення безпечного, конкурентоспроможного та екологічно орієнтованого цифрового середовища.

Список використаних джерел

1. Барановський О. І. Зміст трансформаційних процесів в економічних системах. *Вісник університету банківської справи*. 2017. № 1 (28). С. 3-14.

2. Бречко О. В. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 7–24.

3. Вектори економічного розвитку 2030. Кабінет міністрів України. Центр економічного відновлення. 2020. 416 с.

4. Воржакова Ю. П., Хлебинська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107-111.

5. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 53–57. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.8.53.

6. Гриценко А. А. Цифровізація як сучасний тренд економічного та суспільного розвитку. 2019. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31495/ ZE_2019_ 188.pdf?sequence=1.

7. Дубина М. В., Козлянченко О. М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21-32.

8. Індустрія 4.0. IT-Enterprise. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4.

9. Качкарда Ю. Цифрова трансформація – це організація бізнесу з точки зору цінності. URL: https://biz.nv.ua/ukr/tech/tsifrova-transformatsija-tseorhanizatsija-biznesu-z-tochki-zoru-tsinnosti-2497503.html.

10. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text.

11. Круглов В. Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1(7). С. 140-161.

12. Кудлаєнко С. В. Трансформаційні процеси і державна соціальна політика: необхідність врахування особливостей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 18. С. 37-41. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2018/9.pdf.

13. Лісова Р. М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів*. Дніпро, 23 квітня 2020 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. с. 88-90.

14. Любохимець Л. С., Шпуляр Є. М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. С. 213-217.

15. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhypodolannia-vyklykiv.

16. Марченко В. Б. Поняття та правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 6. С. 279-282. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2019/68.pdf.

17. Мозгова В. Г. Інструменти Internet-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 14. С. 112–119.

18. Назарова Г. В., Руденко В. О. Цифрова економіка: етимологія та інституційна структура. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 19 листопада 2021 р. Х. : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 406-409.

19. Новак І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку* : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листопада 2020 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 218–220.

20. Піжук О. І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. № 2. С. 84-91.

21. Пушкар Т. А., Соболєва Г. Г., Славута О. І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 165-170.

22. Розумний О. М., Алієв Е. Ш. Цифровізація економічних процесів: стан та тенденції. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4(15). С. 65–72.

23. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61-65.

24. Сидоренко С. В. Цифрова трансформація суспільства в умовах четвертої промислової революції. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2021. Вип. 1(173), т. 1. С. 31-43.

25. Струтинська І.В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 91-96.

26. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: https://hvylya.net/uk/special-projects/177938-ukraina-2030e-kraina-z-rozvinutoju-cifrovoju-ekonomikoju.

27. Хандій О.О., Шамілева Л.Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 181-188.

28. Чмерук Г. Г. Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 4. С. 164-169.

29. Що таке блокчейн технологія: це не лише про криптовалюту. Future now. 2020. URL: https://futurenow.com.ua/shho-take-blokchejn-tehnologiya-tse-ne-lyshe-pro-kryptovalyutu.

30. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(28). С. 75–82. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82.

31. AR та VR як бренди почали їх використовувати? Gwara media. URL: https://gwaramedia. com/ar-y-vr-yak-brendy-pochaly-yih-vykorystovuvaty.

32. Bloomberg J. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. Forbes. 29.04.2018. URL: https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/ 2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c.

33. Digital transformation: online guide to digital business transformation. URL: https://www.i-scoop.eu/digital-transformation.

34. Digitalization transformation and enterprise green innovation: empirical evidence from Chinese listed companies. URL: https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2024.1361576/full?utm

35. Digital Transformation on Enterprise Green Innovation: Effect and Transmission Mechanism. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9518164/?utm

36. Dubyna M., Zhavoronok A., Kudlaieva N., Lopashchuk I. Transformation of Household Credit Behavior in the Conditions of Digitalization of the Financial Services Market. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. Vol. 14(1). Pp. 97-102.

37. Getting a Job in Tech in Ukraine in 2025: The Complete Guide. URL: https://www.nucamp.co/blog/coding-bootcamp-ukraine-ukr-getting-a-job-in-tech-in-ukraine-in-2025-the-complete-guide

38. McKinsey Global Institute. "Internet matters: The Net's sweeping impact on growth, jobs and prosperity": report. 2011. URL: http://www.mckinsey.com/features/ sizing_the_internet_economy.

39. Ranking the Top 10 High-Paying Tech Jobs in Ukraine in 2025. URL: https://www.nucamp.co/blog/coding-bootcamp-ukraine-ukr-ranking-the-top-10-highpaying-tech-jobs-in-ukraine-in-2025

40. The Collision of digital and green: Digital transformation and green economic efficiency. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479723026944?utm

41. The twin green and digital transition: High-level policy or science fiction? URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/25148486241258046

42. Viknianska A., Kharynovych-Yavorska D., Sahaidak M., Zhavoronok A., Filippov V. Methodological approach to economic analysis and control of enterprises under conditions of economic systems transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. Vol. 4. Pp. 150-157.

5.3 Методичні засади оцінювання та діагностики економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах ризик-орієнтованого управління та цифрової трансформації

Анотація. *Досліджено, що в умовах цифрової трансформації та посилення ризик-орієнтованого управління економічна безпека суб'єктів господарювання набуває ознак складної, багаторівневої та цифрово інтегрованої системи. Підвищення значущості кіберризиків, інформаційних, технологічних, інфраструктурних та дата-орієнтованих загроз зумовлює необхідність переосмислення підходів до оцінювання та діагностики економічної безпеки підприємств.*

Проаналізовано інтегральні та ризик-орієнтовані методи оцінювання економічної безпеки, а також особливості їх застосування в умовах цифрового середовища. Встановлено, що інтегральний підхід забезпечує узагальнення системи індикаторів у єдиний комплексний показник, тоді як ризик-орієнтований підхід дозволяє ідентифікувати, оцінювати та структурувати потенційні загрози з урахуванням імовірності їх реалізації та масштабу можливих втрат.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація суттєво розширює традиційну систему ризиків за рахунок кібернетичних, інформаційних, технологічних, алгоритмічних (AI) та ризиків управління даними, що вимагає формування адаптивних методичних підходів до оцінювання економічної безпеки. Визначено ключові параметри цифрово інтегрованої системи економічної безпеки, серед яких швидкість обробки інформації, захищеність цифрових активів, стійкість IT-інфраструктури, рівень цифрової аналітики та інтеграція систем управління даними.

Результати дослідження відкривають нові напрями для наукових пошуків у сфері удосконалення методичних засад оцінювання та діагностики економічної безпеки суб'єктів господарювання, зокрема: розвиток цифрово-аналітичних моделей моніторингу, інтеграція штучного інтелекту в системи ризик-менеджменту, удосконалення методів оцінювання кіберризиків та формування комплексних підходів до забезпечення стійкості економічних систем в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: *економічна безпека, суб'єкти господарювання, цифрова трансформація, ризик-орієнтоване управління, інтегральна оцінка, діагностика економічної безпеки, кіберризики, інформаційні ризики, технологічні ризики, цифрова залежність, штучний інтелект, ризики управління даними, цифрові активи, IT-інфраструктура, цифрова аналітика, моніторинг ризиків, економічна стійкість, управлінські рішення.*

Abstract*. It has been established that, under conditions of digital transformation and the strengthening of risk-oriented management, the economic security of business entities acquires the characteristics of a complex, multi-level, and digitally integrated system. The growing significance of cyber risks, as well as information, technological, infrastructural, and data-driven threats, necessitates a rethinking of approaches to the assessment and diagnostics of enterprises' economic security.*

Integrated and risk-oriented methods for assessing economic security are analyzed, along with the specifics of their application in a digital environment. It is determined that the integrated approach ensures the aggregation of a system of indicators into a single comprehensive index, whereas the risk-oriented approach enables the identification, assessment, and structuring of potential threats, taking into account the probability of their occurrence and the scale of possible losses.

It is substantiated that digital transformation significantly expands the traditional risk system by introducing cybernetic, information, technological, algorithmic (AI), and data governance risks, which requires the development of adaptive methodological approaches to economic security assessment. The key parameters of a digitally integrated economic security

system are identified, including information processing speed, protection of digital assets, resilience of IT infrastructure, the level of digital analytics, and integration of data management systems.

The results of the study open new avenues for scientific research in improving methodological approaches to the assessment and diagnostics of economic security of business entities, in particular: the development of digital analytical monitoring models, the integration of artificial intelligence into risk management systems, the improvement of cyber risk assessment methods, and the formation of comprehensive approaches to ensuring the resilience of economic systems under conditions of digital transformation.

***Keywords**: economic security, business entities, digital transformation, risk-oriented management, integrated assessment, diagnostics of economic security, cyber risks, information risks, technological risks, digital dependency, artificial intelligence, data governance risks, digital assets, IT infrastructure, digital analytics, risk monitoring, economic resilience, management decisions.*

У сучасних умовах структурної трансформації глобального економічного середовища, що супроводжується зростанням рівня невизначеності, посиленням турбулентності ринкових процесів, динамізацією конкурентних взаємодій та інтенсифікацією цифрових змін, проблема формування ефективних теоретико-методичних засад оцінювання економічної безпеки суб'єктів господарювання набуває системного, міждисциплінарного та стратегічно орієнтованого характеру.

Ускладнення архітектури економічних відносин, поява нових форм ризиків і загроз, а також трансформація механізмів функціонування підприємств у цифровому середовищі обумовлюють необхідність переосмислення класичних підходів до діагностики їх стійкості та захищеності.

Традиційні підходи до оцінювання економічної безпеки, що історично сформувалися на основі аналізу фінансово-економічних показників, у сучасних умовах виявляють обмежену аналітичну спроможність. Їх редукціоністський характер, орієнтований переважно на ретроспективну оцінку фінансового стану, не дозволяє адекватно враховувати багатовимірність сучасних загроз, зокрема нематеріальних, інформаційних, технологічних та поведінкових факторів ризику.

Крім того, статичність таких підходів суперечить динамічній природі економічної безпеки як категорії, що формується під впливом постійно змінюваного зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій підприємства.

У цьому контексті об'єктивною необхідністю постає формування комплексного методичного інструментарію оцінювання економічної безпеки, який інтегрує різні аналітичні парадигми, зокрема інтегральний, ризик-орієнтований, системний та процесний підходи. Такий інструментарій повинен забезпечувати не лише фіксацію поточного стану підприємства, але й виявлення латентних загроз, оцінювання ймовірності їх реалізації, а також моделювання потенційних сценаріїв розвитку. Особливої ваги набуває врахування впливу цифрової трансформації, яка змінює як структуру економічної безпеки, так і механізми її забезпечення, формуючи нові класи

ризиків і водночас створюючи додаткові можливості для підвищення стійкості підприємств.

Важливим елементом сучасної методології оцінювання економічної безпеки є формування системи індикаторів, здатної адекватно відображати як внутрішній стан підприємства, так і його чутливість до зовнішніх впливів. При цьому йдеться не лише про традиційні фінансові показники, а й про індикатори, що характеризують кадровий потенціал, рівень інформаційної захищеності, інноваційну активність, технологічну спроможність та ступінь інтеграції у цифрове середовище. Така система індикаторів повинна мати ієрархічну структуру, бути адаптивною до змін зовнішнього середовища та забезпечувати можливість агрегування показників у узагальнюючі інтегральні оцінки.

У межах сучасної наукової парадигми економічна безпека суб'єкта господарювання доцільно розглядається як багаторівнева, динамічна та цифрово інтегрована система, функціонування якої визначається взаємодією внутрішніх ресурсних можливостей підприємства та зовнішніх факторів впливу. Така система характеризується здатністю до саморегуляції, адаптації та відновлення у відповідь на деструктивні впливи, що зумовлює необхідність її постійного моніторингу, аналітичного супроводу та стратегічного коригування управлінських рішень.

Водночас слід відзначити, що у сучасній науковій літературі відсутня єдність підходів до трактування сутності економічної безпеки, що обумовлено її міждисциплінарним характером, високим рівнем абстрактності та складністю як економічної категорії. Різноманіття наукових підходів відображає різні аспекти досліджуваного явища, від ресурсного та функціонального до ризик-орієнтованого та системного, що, з одного боку, ускладнює формування уніфікованого визначення, а з іншого - створює підґрунтя для розвитку інтегративних концепцій економічної безпеки.

Таким чином, сучасний етап розвитку теорії економічної безпеки характеризується переходом від вузькоспеціалізованих, переважно фінансово орієнтованих підходів до комплексного, системного та динамічного розуміння даної категорії, що враховує багатовимірність загроз, цифровізацію економічних процесів та необхідність проактивного управління ризиками. Це, у свою чергу, визначає методологічні засади формування новітніх підходів до оцінювання економічної безпеки, орієнтованих на забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

У працях Т. Васильців [3] економічна безпека підприємництва розглядається як стан захищеності суб'єктів господарювання від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечується системою стратегічних і тактичних управлінських механізмів та виступає передумовою довгострокового розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У межах системного підходу З. Живко [5] визначає економічну безпеку як інтегральну характеристику підприємства, що відображає рівень захищеності його ресурсного потенціалу та здатність до протидії

деструктивним впливам, акцентуючи увагу на внутрішній збалансованості функціональних підсистем та їх адаптивності.

Ризик-орієнтована концепція, представлена В. Франчук [13], трактує економічну безпеку як здатність підприємства ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики, що виникають у процесі його функціонування, що зумовлює її розгляд як динамічного процесу адаптації до змін зовнішнього середовища.

Інтегративний підхід І. Ревак [12] базується на уявленні економічної безпеки як результату взаємодії функціональних складових підприємства, зокрема фінансової, кадрової, інформаційної та інноваційної, що забезпечує формування синергетичного ефекту їх узгодженого розвитку.

Ресурсно-орієнтований підхід, представлений Т. Кузенко та О. Кириченко[8], акцентує увагу на ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства як ключовій умові забезпечення його стабільного функціонування та розвитку.

Фінансово-орієнтована концепція І. Бланк [1] розглядає економічну безпеку через забезпечення фінансової рівноваги, платоспроможності та стійкості підприємства у довгостроковій перспективі, фактично ототожнюючи її з фінансовою стабільністю.

Таким чином, аналіз наукових підходів дозволяє констатувати, що економічна безпека не має одновимірного трактування і формується як синтез захисного, ресурсного, фінансового, функціонального та ризик-орієнтованого підходів.

Економічна безпека суб’єкта господарювання розглядається як інтегральна характеристика його здатності забезпечувати стабільне функціонування, стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз та збереження конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Вона виступає багатовимірною системою взаємопов’язаних підсистем фінансової, виробничої, кадрової, інноваційної та інформаційної безпеки.

Процес оцінювання є багаторівневим і передбачає одночасне врахування внутрішніх характеристик функціонування підприємства та параметрів зовнішнього середовища, включаючи визначення рівня стійкості підприємства, ідентифікацію потенційних загроз, локалізацію критичних зон функціонування, оцінювання ефективності управлінських рішень та формування інформаційної бази стратегічного управління. Оцінювання виконує діагностичну, аналітичну та прогностичну функції, що забезпечує його інтеграцію в систему стратегічного управління підприємством.

Об’єктом оцінювання виступає система економічної безпеки, що включає фінансову, інформаційну, кадрову, інноваційно-технологічну та зовнішньоекономічну складові (рис. 5.3.1).

Суб’єктом оцінювання економічної безпеки є підприємство як цілісна соціально-економічна система, що охоплює виробничі, фінансові, кадрові та управлінські підсистеми.



Рис.5.3.1. Структурні компоненти економічної безпеки підприємства [10].

Кожна з зазначених складових виконує специфічну роль у забезпеченні загальної стійкості підприємства, а їх взаємодія формує інтегральний рівень економічної безпеки.

Фінансова безпека є базовою складовою економічної безпеки, що забезпечує платоспроможність, ліквідність і фінансову стійкість підприємства.

Інформаційна безпека набуває критичного значення в умовах цифровізації та охоплює захист інформаційних ресурсів і кібербезпеку.

Кадрова безпека визначає ефективність використання людського капіталу та стабільність трудового потенціалу.

Інноваційна складова відображає здатність підприємства до технологічного розвитку та захисту інтелектуальної власності.

Зовнішнє середовище формує систему обмежень і можливостей, що впливають на рівень економічної безпеки.

Система оцінювання економічної безпеки базується на принципах системності, комплексності, безперервності, превентивності, адаптивності та ризик-орієнтованості, що забезпечує її методологічну цілісність.

У сучасній теорії виділяють функціональний, ресурсний, процесний та ситуаційний підходи, поєднання яких дозволяє забезпечити багатовимірність аналізу економічної безпеки підприємства. Сучасні дослідження доповнюють теоретичні засади оцінювання економічної безпеки інтеграцією ризик-орієнтованого підходу, який дозволяє враховувати ймовірність настання загроз та можливі втрати. Це зумовлює необхідність переходу від загальнотеоретичного розуміння економічної безпеки до її формалізованого вимірювання на основі системи показників та індикаторів.

Таким чином, теоретико-методичні засади оцінювання економічної безпеки формують багаторівневу систему наукових положень, що інтегрує різні

підходи до розуміння її сутності, структури та механізмів забезпечення. Економічна безпека постає як динамічна система, що потребує постійного моніторингу, аналітичного супроводу та стратегічного управлінського коригування.

Оцінювання економічної безпеки суб'єктів господарювання ґрунтується на індикаторному підході, який передбачає формування системи взаємопов'язаних кількісних і якісних показників, що відображають рівень стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз. У цьому контексті індикатори виступають формалізованим інструментом діагностики економічної безпеки та інформаційною базою для прийняття управлінських рішень у ризик-орієнтованому середовищі.

Система індикаторів економічної безпеки має багаторівневу структуру та охоплює ключові функціональні сфери діяльності підприємства. Її доцільно групувати за фінансовими, кадровими, інформаційними та інвестиційно-інноваційними складовими, що забезпечує комплексність оцінювання та відображає системний характер економічної безпеки. Такий підхід дає можливість здійснювати багатовимірний аналіз стану підприємства, враховуючи як внутрішні параметри його функціонування, так і вплив зовнішнього середовища, а також забезпечує виявлення дисбалансів між окремими елементами безпекової системи.

Фінансова складова є базовим елементом системи економічної безпеки підприємства, оскільки визначає його здатність забезпечувати безперервність господарської діяльності, підтримувати платоспроможність, фінансову рівновагу та загальну стійкість функціонування в коротко- та довгостроковій перспективі. Її індикаторна оцінка охоплює широкий спектр параметрів, що відображають структуру джерел фінансування підприємства, співвідношення власного і позикового капіталу, рівень фінансової автономії, ліквідність активів, ефективність їх використання та рентабельність операційної діяльності.

Крім того, важливе значення має аналіз боргового навантаження, яке характеризує ступінь залежності підприємства від зовнішніх кредитних ресурсів і його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Сукупність зазначених показників дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий стан підприємства, але й ідентифікувати потенційні ризики втрати фінансової стійкості, що є критично важливим у контексті ризик-орієнтованого управління економічною безпекою.

Система фінансових індикаторів та їх порогові значення наведена у табл. 5.3.1.

Встановлені порогові значення дозволяють здійснювати градацію фінансового стану підприємства за рівнями «оптимальний – допустимий – критичний», що забезпечує ідентифікацію зон фінансової нестійкості та формування превентивних управлінських рішень.

Таким чином, фінансові індикатори виконують функцію первинного рівня діагностики економічної безпеки.

Таблиця 5.3.1

Порогові значення фінансових показників у системі оцінювання економічної безпеки підприємства

Фінансовий індикатор	Розрахункова формула	Оптимальний рівень	Допустимий рівень	Критичний рівень	Економічна інтерпретація
Коефіцієнт ліквідності (Кл)	Кл = Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання	≥ 1,5	1 – 1,5	< 1	Характеризує здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів; зниження нижче критичного рівня свідчить про загрозу втрати платоспроможності
Коефіцієнт автономії (Ка)	Ка = Власний капітал / Загальні активи × 100%	≥ 50 %	30–50 %	< 30 %	Відображає рівень фінансової не залежності підприємства; низькі значення означають зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення фінансових ризикі
Рентабельність активів (ROA)	ROA = Чистий прибуток / Середня вартість активів × 100%	≥ 10 %	5–10 %	< 5 %	Інтегрально характеризує ефективність використання сукупних активів; зниження показника свідчить про деградацію ефективності управління ресурсним потенціалом
Коефіцієнт фінансової залежності (Кфд)	Кфд = Позиковий капітал / Власний капітал × 100%	≤ 100 %	100–200 %	> 200 %	Відображає ступінь фінансового ризику, пов'язаних з використанням фінансових ресурсів
Коефіцієнт покриття зобов'язань (Кпз)	Кпз = (Операційний прибуток + Амортизація) / Сума зобов'язань	≥ 1,5	1–1,5	< 1	Характеризує здатність підприємства генерувати грошовий потік для обслуговування боргу; значення нижче одиниці відображає високий ризик дефолту

Складено на основі [1, 6, 11]

Разом із тим, фінансова складова, незважаючи на її базовий характер у системі економічної безпеки підприємства, відображає лише ресурсну спроможність суб'єкта господарювання та його здатність забезпечувати платоспроможність, фінансову стійкість і ефективність використання капіталу. Водночас вона не розкриває внутрішніх механізмів формування цієї стійкості,

які безпосередньо пов’язані з діяльністю персоналу та якістю управлінських рішень.

У цьому контексті доцільним є перехід до аналізу кадрової складової економічної безпеки, яка виступає визначальним чинником реалізації фінансових, виробничих та інноваційних можливостей підприємства. Саме людський капітал забезпечує практичне втілення фінансових ресурсів у результатах господарської діяльності, формує рівень ефективності управління та визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, якщо фінансова складова характеризує ресурсний потенціал підприємства, то кадрова складова відображає якість його використання, перетворюючи наявні фінансові можливості у реальні результати економічної діяльності. Це зумовлює необхідність комплексного розгляду кадрової безпеки як ключового елементу системи економічної безпеки підприємства.

Кадрова складова економічної безпеки підприємства є однією з ключових функціональних підсистем, що визначає його здатність до стабільного, безперервного та ефективного функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища. У сучасних умовах трансформації економіки саме людський капітал набуває статусу стратегічного ресурсу, від якого залежить не лише поточна результативність діяльності підприємства, але й його довгострокова конкурентоспроможність, інноваційна спроможність та адаптивність до змін.

У межах системи економічної безпеки кадрова складова виконує інтегративну функцію, забезпечуючи узгодженість між виробничими процесами, управлінськими рішеннями та стратегічними цілями розвитку підприємства. Вона відображає рівень організаційної стійкості трудового потенціалу, ступінь його захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також здатність підприємства ефективно управляти людськими ресурсами в умовах невизначеності.

З позицій системного підходу кадрова безпека не обмежується лише кількісною характеристикою персоналу, а охоплює комплекс якісних параметрів, що визначають його професійну придатність та функціональну ефективність. До таких параметрів належать рівень освіти, професійна кваліфікація, практичний досвід, здатність до навчання, інноваційна активність, а також психологічна та організаційна адаптивність до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває оцінювання стабільності кадрового складу, оскільки висока плинність персоналу є індикатором не лише організаційних проблем, але й потенційних загроз економічній безпеці підприємства в цілому. Нестабільність трудового колективу призводить до втрати накопичених знань, зниження продуктивності праці, збільшення витрат на адаптацію нових працівників та порушення безперервності бізнес-процесів.

Важливою складовою кадрової безпеки є також система управління людськими ресурсами, яка охоплює процеси добору, розстановки, розвитку та мотивації персоналу. Ефективність цієї системи визначає здатність підприємства формувати професійно компетентне середовище, здатне швидко реагувати на зміни ринкових умов та впроваджувати інноваційні рішення. Недостатній рівень розвитку кадрового менеджменту, як правило, призводить до накопичення прихованих ризиків, пов'язаних із зниженням трудової дисципліни, демотивацією персоналу та зростанням конфліктності в організації.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки кадрова безпека також набуває нового змістового наповнення, оскільки передбачає оцінювання рівня цифрових компетенцій працівників, їх здатності працювати з інформаційними системами, аналітичними платформами та автоматизованими засобами управління. Це зумовлює необхідність включення до системи кадрових індикаторів показників цифрової грамотності, рівня навчання протягом життя та адаптації до технологічних змін.

Таким чином, кадрова складова економічної безпеки виступає багатовимірною категорією, що поєднує соціальні, економічні, організаційні та технологічні аспекти функціонування підприємства. Вона є не лише індикатором поточного стану трудового потенціалу, але й важливим детермінантом його стратегічного розвитку.

Сукупність кількісних параметрів, що дозволяють здійснювати формалізовану оцінку рівня кадрової безпеки підприємства, наведено у таблиці 5.3.2, яка відображає систему індикаторів стабільності, професійності та ефективності використання персоналу як ключового елементу забезпечення економічної безпеки.

Інтерпретація кадрових індикаторів базується на оцінюванні стабільності трудового потенціалу та відповідності персоналу стратегічним потребам підприємства. Сукупність цих показників дозволяє виявляти організаційні дисбаланси та ризики зниження продуктивності праці, що прямо впливають на загальний рівень економічної безпеки.

Інтерпретація кадрових індикаторів базується на оцінюванні стабільності трудового потенціалу та відповідності персоналу стратегічним потребам підприємства. Сукупність цих показників дозволяє виявляти організаційні дисбаланси та ризики зниження продуктивності праці, що прямо впливають на загальний рівень економічної безпеки.

Поряд із цим, кадрова складова економічної безпеки, хоча й визначає якість та ефективність використання людського капіталу, не вичерпує повною мірою змісту сучасної системи безпеки підприємства. В умовах цифрової трансформації економіки зростає роль інформаційних ресурсів, які поступово перетворюються на ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності та стійкості суб'єктів господарювання.

Якщо кадрова складова забезпечує формування та реалізацію управлінського й виробничого потенціалу підприємства, то інформаційна

складова визначає якість, швидкість і безпеку обробки даних, на основі яких приймаються управлінські рішення. У сучасних умовах інформація виступає не лише допоміжним ресурсом, а стратегічним активом, від рівня захищеності та ефективності використання якого залежить загальний стан економічної безпеки.

Таблиця 5.3.2

Кадрові індикатори економічної безпеки підприємства та їх порогові значення

Кадровий індикатор	Розрахункова формула	Оптимальний рівень	Допустимий рівень	Критичний рівень
Плинність кадрів	Плинність = (Кількість звільнень за період / Середня чисельність персоналу) × 100%	≤ 5 %	5–15 %	> 15 %
Середній рівень кваліфікації	Кваліфікаційний бал = Σ (рівень освіти та сертифікацій працівників / Кількість працівників)	≥ 8 (з 10)	6–8	< 6
Рівень мотивації та залученості	Індекс мотивації = (Кількість працівників із високою залученістю / Загальна чисельність) × 100%	≥ 80 %	60–80 %	< 60 %
Відповідність структури персоналу вимогам	Структурний коефіцієнт = (Кількість працівників, що відповідають посадовим вимогам / Загальна чисельність) × 100%	≥ 90 %	75–90 %	< 75 %

Складено на основі [6, 12]

З огляду на це, доцільним є розгляд інформаційної складової як наступного рівня системи економічної безпеки, що забезпечує інтеграцію внутрішніх управлінських процесів, захист інформаційних потоків та стійкість підприємства до кібернетичних і інформаційних загроз. Її значення особливо посилюється в умовах зростання обсягів цифрових даних, автоматизації бізнес-процесів та поширення інформаційних технологій у всіх сферах діяльності підприємства.

У контексті оцінювання інформаційної складової економічної безпеки підприємства до основних індикаторів віднесено показники, що характеризують рівень захищеності інформаційних систем, наявність резервування даних, швидкість обміну інформацією та відповідність інформаційних процесів нормативним вимогам. Систематизація зазначених показників та їх порогові значення наведені у табл. 5.3.3.

В умовах цифрової трансформації економіки інформаційна складова економічної безпеки набуває особливої ваги, оскільки визначає рівень захищеності інформаційних ресурсів, ефективність обробки даних та стійкість інформаційної інфраструктури підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз. Зростання обсягів цифрової інформації, автоматизація управлінських процесів

та посилення кіберризиків зумовлюють необхідність формування системи індикаторів, що дозволяють комплексно оцінювати стан інформаційної безпеки суб'єкта господарювання.

Таблиця 5.3.3

Інформаційні індикатори економічної безпеки підприємства та їх порогові значення

Інформаційний індикатор	Формула / Вимірювання	Оптимальний рівень	Допустимий рівень	Критичний рівень
Захищеність інформаційних систем	Відсоток систем із захистом даних = (Кількість захищених систем / Загальна кількість систем) × 100%	≥ 95 %	80–95 %	< 80 %
Наявність резервних систем та бекапів	Резервування = (Кількість критичних даних, що резервуються / Загальна кількість критичних даних) × 100%	100 %	90–99 %	< 90 %
Швидкість обміну інформацією	Середній час передачі критичної інформації (години)	≤ 1 год	1–3 год	> 3 год
Відповідність інформаційних процесів нормативним вимогам	Відсоток процесів, що відповідають стандартам = (Кількість процесів, що відповідають нормам / Загальна кількість процесів) × 100%	≥ 95 %	85–95 %	< 85 %

Складено на основі [6, 11]

Інформаційні індикатори дозволяють оцінити не лише технічний рівень захисту даних, а й організаційну спроможність підприємства до своєчасного реагування на інформаційні загрози. У сукупності вони формують основу кіберстійкості як складової економічної безпеки.

Інформаційна складова економічної безпеки забезпечує формування, обробку та захист даних, що є основою прийняття управлінських рішень у сучасному цифровому середовищі. Вона визначає рівень інформаційної прозорості, оперативності реагування та стійкості підприємства до кібернетичних і інформаційних загроз, формуючи тим самим критично важливу інфраструктурну основу його функціонування.

Водночас забезпечення інформаційної захищеності та ефективності обробки даних є необхідною, але недостатньою умовою довгострокової економічної стійкості підприємства. У сучасних умовах динамічних технологічних змін та посилення конкуренції ключового значення набуває здатність суб'єкта господарювання не лише захищати наявні ресурси, а й генерувати нові джерела розвитку.

У контексті дослідження економічної безпеки підприємств важливим є подальше розширення аналітичного інструментарію за рахунок інвестиційно-інноваційної складової, яка відображає стратегічну спроможність суб'єкта господарювання до оновлення виробничого потенціалу, впровадження технологічних інновацій та формування довгострокових конкурентних переваг. Дана складова перебуває у тісному взаємозв'язку з інформаційною складовою, оскільки її формування ґрунтується на використанні оброблених даних та

аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. Інвестиційно-інноваційна складова відображає стратегічну спроможність підприємства до розвитку, технологічного оновлення та забезпечення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Система відповідних індикаторів представлена у табл. 5.3.4.

Таблиця 5.3.4

Інвестиційні та інноваційні індикатори економічної безпеки підприємства та їх порогові значення

Показник	Розрахункова формула	Оптимальний рівень	Допустимий рівень	Критичний рівень
Обсяг інвестицій у розвиток	Інвестиційний коефіцієнт = (Обсяг інвестицій / Загальний бюджет) × 100%	≥ 15 %	10–15 %	< 10 %
Впровадження інновацій	Індекс інновацій = (Кількість реалізованих інновацій / Загальна кількість потенційних інновацій) × 100%	≥ 80 %	60–80 %	< 60 %
Витрати на дослідження та розробки (R&D)	Частка R&D = (Витрати на R&D / Загальні витрати) × 100%	≥ 5 %	3–5 %	< 3 %
Модернізація виробничих процесів	Коефіцієнт модернізації = (Кількість модернізованих процесів / Загальна кількість виробничих процесів) × 100%	≥ 70 %	50–70 %	< 50 %

Складено на основі [1, 6, 11]

Інтерпретація даної групи індикаторів дозволяє оцінити рівень інноваційної активності підприємства та його спроможність до довгострокового розвитку. Низькі значення свідчать про накопичення стратегічних ризиків технологічного відставання, тоді як високі - про наявність потенціалу зростання та адаптивності до змін ринкового середовища.

Таким чином, система індикаторів економічної безпеки формує інтегровану аналітичну конструкцію, що забезпечує багатовимірну оцінку стану суб’єкта господарювання. Її особливістю є поєднання фінансових, кадрових, інформаційних та інвестиційно-інноваційних параметрів у єдину діагностичну систему.

Встановлення порогових значень індикаторів дозволяє здійснювати ранню ідентифікацію кризових тенденцій, визначати зони підвищеного ризику та формувати превентивні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення економічної стійкості підприємства.

Сучасні умови функціонування суб’єктів господарювання характеризуються зростанням турбулентності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та ускладненням ризикогенних факторів, зокрема у зв’язку з цифровою трансформацією економічних процесів. Це обумовлює необхідність переходу від фрагментарного аналізу окремих показників до

комплексного оцінювання економічної безпеки на основі інтегрованих та ризик-орієнтованих методичних підходів.

У науковій літературі економічна безпека розглядається як багатокомпонентна система, що включає фінансову, виробничу, кадрову, інноваційну та інформаційну складові [12]. Відповідно, її оцінювання передбачає агрегування взаємопов'язаних показників у єдину аналітичну систему, здатну відображати як поточний стан підприємства, так і тенденції його розвитку.

Інтегральний підхід ґрунтується на формуванні узагальнюючого індексу економічної безпеки, який відображає сукупний рівень захищеності підприємства. Інтегральний індекс економічної безпеки (ІЕБ) визначається як зважена сума групових індексів функціональних складових:

$$I_{\text{ЕБ}} = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot I_i \qquad (5.3.1)$$

де:

$I_{\text{ЕБ}}$ - інтегральний індекс економічної безпеки;

I_i - груповий індекс і-ої складової;

w_i - ваговий коефіцієнт;

n - кількість складових [15].

З метою забезпечення порівнянності показників різної розмірності застосовується процедура нормування. Для стимуляторів використовується відношення до максимального значення, для дестимуляторів - до мінімального.

Інтегральний підхід дозволяє здійснювати узагальнену оцінку рівня економічної безпеки, проте його обмеженням є залежність результату від обґрунтованості вибору вагових коефіцієнтів.

Ризик-орієнтований підхід базується на концепції економічної безпеки як функції ймовірності настання загроз та величини потенційних втрат. Базова модель ризику має вигляд:

$$R = P \cdot L \qquad (5.3.2)$$

де:

P-імовірність реалізації ризикової події;

L- величина можливих втрат.

Сумарний ризик діяльності підприємства визначається як:

$$R_{\text{заг}} = \sum_{i=1}^{n} P_i \cdot L_i \qquad (5.3.3)$$

Застосування ризик-орієнтованого підходу дозволяє ідентифікувати найбільш критичні загрози, здійснювати їх ранжування та формувати карту ризиків підприємства.

Умови цифровізації суттєво трансформують структуру ризиків економічної безпеки, доповнюючи класичні загрози новими цифровими детермінантами.

Однією з ключових груп у цьому контексті є кіберризики, які пов’язані з порушенням конфіденційності, цілісності та доступності інформаційних ресурсів підприємства. До них належать несанкціоновані спроби доступу до корпоративних інформаційних систем, кібернапади різного типу (DDoS-атаки, фішингові атаки, шкідливе програмне забезпечення), а також цілеспрямоване втручання у функціонування цифрової інфраструктури. Наслідками реалізації таких ризиків є не лише технічні збої, але й фінансові втрати, порушення бізнес-процесів, репутаційні втрати та зниження рівня довіри контрагентів[17].

Інформаційні ризики характеризуються ймовірністю втрати, спотворення або несанкціонованого розповсюдження даних, що використовуються в управлінні підприємством. У цифровій економіці інформація виступає ключовим ресурсом, тому її якість, достовірність і своєчасність безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень. Порушення цілісності даних або витік комерційно чутливої інформації можуть призвести до стратегічних втрат, зокрема втрати конкурентних переваг або інтелектуальної власності.

Технологічні ризики пов’язані з функціонуванням цифрової інфраструктури підприємства та включають ймовірність відмови програмного забезпечення, збоїв у роботі автоматизованих систем управління, помилок інтеграції цифрових платформ, а також несумісності технологічних рішень. Умови високої цифровізації посилюють залежність підприємства від стабільності IT-середовища, що робить технологічні збої одним із критичних факторів економічної безпеки, здатним паралізувати операційну діяльність навіть у короткостроковому періоді [19].

Ризики цифрової залежності формуються внаслідок концентрації бізнес-процесів, даних та сервісів у межах обмеженої кількості цифрових платформ або хмарних провайдерів. Така залежність підвищує вразливість підприємства до зовнішніх змін, зокрема політики провайдерів, технічних обмежень, регіональних збоїв або санкційних ризиків. У результаті підприємство може втрачати автономність у прийнятті рішень щодо управління даними та цифровою інфраструктурою, що створює додаткові системні загрози економічній безпеці.

Цифрова трансформація змінює не лише структуру ризиків, але й саму логіку оцінювання економічної безпеки. Вона переходить від статичної моделі аналізу до динамічної, дано-орієнтованої системи моніторингу, що базується на безперервному зборі, обробці та інтерпретації даних.

У контексті цифрової трансформації економічна безпека суб’єктів господарювання набуває ознак складної, багаторівневої та цифрово інтегрованої системи, функціонування якої визначається не лише традиційними економічними параметрами, а й ефективністю використання цифрових технологій, якістю обробки даних та стійкістю інформаційної інфраструктури. Така трансформація зумовлює зміну акцентів у системі управління безпекою – від реактивного реагування на загрози до проактивного, аналітично-прогностичного управління на основі даних.

Одним із ключових системоутворюючих параметрів виступає швидкість обробки інформації, яка визначає здатність підприємства оперативно акумулювати, аналізувати та інтерпретувати великі масиви даних у режимі реального часу. У цифровій економіці затримка в обробці інформації навіть на короткому часовому інтервалі може призводити до втрати управлінської актуальності рішень, зниження адаптивності підприємства та послаблення його конкурентних позицій. Висока швидкість обробки даних забезпечує своєчасне виявлення ризиків, оперативне коригування управлінських дій і підвищення точності прогнозування економічних процесів [14].

Не менш важливою складовою є захищеність цифрових активів, яка охоплює комплекс організаційних, технічних та програмних заходів, спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформаційних ресурсів підприємства. До цифрових активів належать бази даних, програмне забезпечення, алгоритми обробки інформації, комерційні дані та інші нематеріальні ресурси, що формують інтелектуальний потенціал підприємства. Рівень їх захищеності безпосередньо визначає стійкість підприємства до кіберзагроз, ризиків витоку інформації та несанкціонованого втручання у внутрішні бізнес-процеси.

Стійкість IT-інфраструктури характеризує здатність цифрових систем підприємства функціонувати без збоїв в умовах зовнішніх і внутрішніх навантажень, атак або технічних відмов. Вона включає надійність серверних рішень, резервування даних, стабільність мережевих з’єднань, а також здатність систем до самовідновлення. У сучасних умовах зростання залежності бізнесу від цифрових платформ саме IT-стійкість виступає критичним фактором безперервності господарської діяльності та мінімізації операційних втрат.

Важливу роль відіграє також рівень цифрової аналітики та прогнозування, який відображає здатність підприємства використовувати методи обробки великих даних, штучного інтелекту та предиктивної аналітики для формування управлінських рішень. Розвинена аналітична система дозволяє не лише фіксувати поточний стан економічної безпеки, а й моделювати майбутні сценарії розвитку подій, оцінювати ймовірність ризиків та визначати потенційні точки вразливості. Таким чином, цифрова аналітика трансформується в ключовий інструмент стратегічного управління економічною безпекою.

Окремого значення набуває інтеграція систем управління даними, яка передбачає об’єднання різнорідних інформаційних потоків, платформ і баз даних у єдину цифрову екосистему підприємства. Така інтеграція забезпечує узгодженість інформації між підрозділами, зменшує ризики дублювання або втрати даних, підвищує прозорість управлінських процесів та створює єдине інформаційне середовище для прийняття рішень. В умовах цифрової трансформації саме рівень інтеграції даних визначає ефективність функціонування системи економічної безпеки в цілому.

У межах цифрово інтегрованої системи економічної безпеки окремого значення набувають також ризики, пов’язані з використанням штучного

інтелекту (AI-ризики). Їх поява зумовлена зростаючою роллю алгоритмічних моделей у процесах прогнозування, прийняття управлінських рішень та автоматизації бізнес-функцій. До ключових загроз у цій сфері належать алгоритмічна упередженість (bias), некоректне навчання моделей на нерепрезентативних даних, а також помилки інтерпретації результатів штучного інтелекту в управлінській практиці. Окремо слід виділити ризики непрозорості (black-box effect), коли логіка прийняття рішень алгоритмом є недостатньо зрозумілою для управлінського персоналу, що ускладнює контроль та аудит результатів[19]. У сукупності це формує новий рівень невизначеності в системі економічної безпеки, оскільки підприємство частково делегує критично важливі функції алгоритмічним системам.

Паралельно з цим зростає значущість ризиків управління даними (data governance risks), які охоплюють проблеми якості, структурованості, доступності та правового статусу даних. Недостатньо розвинена система управління даними може призводити до використання неповних або застарілих інформаційних масивів, що безпосередньо впливає на обґрунтованість управлінських рішень. Важливим аспектом є також питання відповідності обробки даних вимогам кіберзахисту та регуляторним нормам, зокрема щодо персональних і комерційно чутливих даних. У результаті ефективне data governance виступає не лише техніко-організаційною функцією, а й системним елементом економічної безпеки, що забезпечує узгодженість, достовірність та контрольованість інформаційних потоків у цифровому середовищі підприємства [19].

Отже, сучасна методика оцінювання економічної безпеки суб’єктів господарювання формується на основі поєднання інтегрального та ризик-орієнтованого підходів, що забезпечує комплексність, системність та прогностичність аналізу. Інтегральний підхід дозволяє узагальнити різнорідні індикатори в єдиний показник, що характеризує загальний рівень економічної безпеки, тоді як ризик-орієнтований підхід забезпечує ідентифікацію та оцінювання потенційних загроз.

Умови цифрової трансформації зумовлюють розширення класичної системи ризиків за рахунок кібернетичних, інформаційних, технологічних, алгоритмічних та дата-ризиків, що істотно ускладнює процес діагностики економічної безпеки. Це потребує формування адаптивних аналітичних моделей, здатних враховувати як поточний стан підприємства, так і динаміку його цифрового середовища.

Інтеграція інтегральних, ризик-орієнтованих та цифрово-аналітичних підходів є методичною основою сучасної системи оцінювання економічної безпеки, орієнтованої на забезпечення стійкості та довгострокового розвитку суб’єктів господарювання.

Висновки

Здійснено узагальнення теоретико-методичних засад оцінювання економічної безпеки суб’єктів господарювання, що дозволило сформувати

цілісне уявлення про її індикативну та аналітичну природу в умовах цифрових трансформацій.

Встановлено, що система індикаторів економічної безпеки має багаторівневий характер і охоплює фінансову, кадрову, інформаційну та інвестиційно-інноваційну складові, кожна з яких характеризується специфічним набором кількісних і якісних показників та відповідними пороговими значеннями. Це забезпечує можливість комплексної діагностики стану підприємства та ідентифікації зон підвищеного ризику.

Обґрунтовано, що інтегральний підхід дозволяє агрегувати різнорідні індикатори в єдиний узагальнюючий показник, тоді як ризик-орієнтований підхід забезпечує врахування імовірнісної природи загроз і потенційних втрат, формуючи основу превентивного управління економічною безпекою.

Доведено, що цифрова трансформація економіки змінює архітектуру економічної безпеки підприємств, трансформуючи її у цифрово інтегровану систему, ключовими параметрами якої є швидкість обробки інформації, захищеність цифрових активів, стійкість IT-інфраструктури, рівень аналітичної та прогнозної обробки даних, а також інтеграція інформаційних систем управління.

Показано, що цифровізація супроводжується розширенням спектра ризиків за рахунок кібернетичних, інформаційних, технологічних, алгоритмічних (AI) та ризиків управління даними, що формує новий рівень невизначеності та зумовлює необхідність застосування адаптивних, дано-орієнтованих моделей управління економічною безпекою.

Встановлено, що ефективність системи оцінювання економічної безпеки забезпечується синергетичним поєднанням інтегрального, ризик-орієнтованого та цифрово-аналітичного підходів, що дозволяє поєднувати діагностику поточного стану з формуванням прогностичних оцінок розвитку підприємства.

Таким чином, сучасна методологія оцінювання економічної безпеки набуває характеру комплексної аналітико-управлінської системи, орієнтованої на забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності суб’єктів господарювання в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2009. 776 с.

2. Бондаренко В. М., Ковальчук С. В. Управління ризиками економічної безпеки підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 220 с.

3. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів : Арал, 2008. 386 с.

4. Жаворонкова Г. В., Жмуденко В. О. Методичні підходи до визначення інтегрального показника економічної безпеки аграрної сфери на регіональному рівні. *Економічний аналіз*. 2010. № 7. С. 42–45.

5. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2010. 312 с.

6. Ілляшенко С. М. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2014. 256 с.

7. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

8. Кузенко Т. Б., Кириченко О. А. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 240 с.

9. Ляшенко О. М. Управління економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 272 с.

10. Мельник Л. Г. Економічна безпека підприємства в умовах нестабільного середовища: монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 360 с.

11. Подлужна Н. О. Діагностика економічної безпеки підприємства : монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 312 с.

12. Ревак І. О. Управління системою економічної безпеки підприємства : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2014. 260 с.

13. Франчук В. І. Економічна безпека підприємства в умовах ринкової трансформації: монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 280 с.

14. Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 592 p.

15. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. 322 p.

16. International Organization for Standardization (2018). *ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines*. Geneva: ISO.

17. World Economic Forum (2024). *The Global Risks Report 2024*. Geneva: World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org

18. Davenport T. H., Harris J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press. 240 p.

19. Organisation for Economic Co-operation and Development (2023). *Digital Economy Outlook 2023*. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org

5.4 OSINT у системі безпекової аналітики та санкційної політики

Анотація. *Досліджено роль OSINT у системі безпекової аналітики та санкційної політики як інструменту перетворення відкритих даних в обґрунтовані управлінські рішення. Сформульовано методологічні засади застосування OSINT та окреслено інтеграцію OSINT-інструментів у системи контролю товарних і фінансових потоків у контексті протидії обходу санкцій, фінансовим злочинам і незаконним економічним схемам. Показано можливості OSINT щодо раннього виявлення загроз, ідентифікації ризиків і аналізу транснаціональних фінансових і логістичних потоків. Визначено його роль у забезпеченні контролю за дотриманням санкційних режимів в умовах гібридних загроз.*

Ключові слова: *OSINT, безпекова аналітика, раннє виявлення загроз, транснаціональні потоки, санкційна політика, моніторинг ризиків*

Abstract.*The role of OSINT in the system of security analytics and sanctions policy as a tool for transforming open data into informed management decisions is investigated. The methodological principles of OSINT application are formulated and the integration of OSINT tools into systems for controlling commodity and financial flows in the context of countering sanctions evasion, financial crimes, and illegal economic schemes is outlined. The possibilities of OSINT for early detection of threats, identification of risks, and analysis of transnational financial and logistical flows are shown. Its role in ensuring control over compliance with sanctions regimes in the context of hybrid threats has been determined.*

Keywords: *OSINT, security analytics, early threat detection, transnational flows, sanctions policy, risk monitoring*

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та ускладнення транснаціональних взаємодій особливого значення набувають інструменти аналітичного виявлення прихованих ризиків і латентних зв’язків у фінансових, товарних, логістичних та інформаційних потоках. Традиційні механізми державного контролю, що базуються переважно на формалізованих звітних даних і процедурній перевірці, дедалі частіше виявляються недостатніми для своєчасного виявлення схем обходу санкцій, відмивання коштів, незаконного переміщення ресурсів та фінансування гібридних загроз. У цьому контексті відкриті джерела інформації (OSINT) виступають не лише альтернативним, але й доповнюючим інструментом безпекової аналітики, що дає змогу реконструювати фрагментовану реальність транснаціональних потоків через аналіз цифрових слідів, інтеграцію різнорідних даних та виявлення слабких сигналів у складних мережах взаємодій.

Методологічні засади OSINT-досліджень формуються на перетині безпекової аналітики, інформаційних технологій та ризик-орієнтованого підходу і визначають механізми трансформації відкритих даних в обґрунтовані аналітичні висновки. На відміну від традиційних розвідувальних практик, OSINT ґрунтується на легітимному використанні публічно доступної інформації, що зумовлює необхідність розробки спеціалізованих методологічних інструментів забезпечення її достовірності, релевантності та аналітичної цінності. Поєднання якісних і кількісних методів, зокрема графового аналізу, аналізу часових рядів та аналізу взаємозв’язків, створює підґрунтя для раннього виявлення загроз і підтримки процесу прийняття рішень у сфері безпеки та санкційної політики. Особливої актуальності це набуває в умовах посилення міжнародних санкційних режимів, ефективність яких значною мірою залежить від інтеграції систем фіскального контролю та фінансового моніторингу, спрямованих на виявлення і запобігання підозрілим торговельним та фінансовим операціям.

Класичною основою OSINT-аналізу є розвідувальний цикл (*intelligence cycle*), адаптований до відкритих джерел, який включає такі етапи: (1) визначення інформаційних потреб; (2) ідентифікація релевантних джерел; (3) збір даних; (4) обробка і структурування; (5) аналітична інтерпретація; (6)

підготовка аналітичного продукту та його поширення [26]. У цьому контексті ключового значення набуває не лише обсяг зібраної інформації, а й здатність аналітика до її критичної оцінки.

Методологічний інструментарій OSINT охоплює як загальнонаукові, так і спеціальні методи. До загальнонаукових належать контент-аналіз, порівняльний аналіз, системний підхід, індукція та дедукція. Спеціальні методи включають цифрову форензіку відкритих джерел, геолокаційний аналіз, аналіз соціальних мереж (SOCMINT), хронологічне зіставлення подій (timeline analysis), а також методи верифікації мультимедійного контенту [28; 13].

Важливим елементом методології є процедура верифікації інформації, яка ґрунтується на принципах багатоджерельності (multi-source validation), незалежного підтвердження (corroboration) та оцінки надійності джерела (source reliability assessment). Зокрема, стандарти оцінювання інформації, запропоновані в аналітичній практиці розвідувальних структур (наприклад, система Admiralty Code), дають змогу формалізувати рівень довіри до даних та мінімізувати ризики аналітичних помилок [22]. Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділяють інтеграції OSINT з технологіями обробки великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, що розширює можливості автоматизованого збору і первинної обробки інформації, але водночас актуалізує проблему алгоритмічних упереджень та необхідність збереження аналітичного контролю з боку людини [37].

Методологія OSINT-досліджень ґрунтується на системі взаємопов’язаних принципів, які забезпечують наукову обґрунтованість, аналітичну надійність і практичну спрямованість результатів. Їх формування зумовлене специфікою відкритих джерел як об’єкта дослідження – високою варіативністю, неоднорідністю, динамічністю та вразливістю до маніпуляцій. Передусім, базовим є принцип легітимності та відкритості джерел, відповідно до якого OSINT передбачає використання виключно публічно доступної інформації без порушення правових та етичних норм. Це відрізняє OSINT від інших видів розвідувальної діяльності та визначає його місце у системі відкритого контролю й підзвітності [26]. Водночас відкритість джерел зумовлює необхідність підвищених вимог до критичного аналізу їх змісту. Другим фундаментальним є принцип багатоджерельності (multi-source approach), який передбачає залучення різнорідних інформаційних каналів (медіа, соціальні мережі, офіційні реєстри, супутникові знімки тощо) з метою формування комплексного уявлення про досліджуване явище чи родію. Його значення полягає у зниженні ризику системних помилок і упередженості, оскільки жодне окреме джерело не може вважатися достатньо повним або достовірним, а зібрана інформація потребує ретельної перевірки та зіставлення з різних джерел [28]. Тісно пов’язаний із цим принцип верифікації та кореляції інформації (corroboration), який передбачає обов’язкове підтвердження даних шляхом їх зіставлення з незалежними джерелами. У практиці OSINT це реалізується через методи геолокації, аналізу метаданих, хронологічного узгодження подій та перевірки цифрових слідів. Такий підхід дає змогу мінімізувати вплив

дезінформації та інформаційних операцій, що є особливо актуальним в умовах гібридних конфліктів [13].

Ключове значення має також принцип критичного мислення та аналітичної об'єктивності, який вимагає від дослідника усвідомлення когнітивних упереджень і застосування структурованих аналітичних методів. У цьому контексті важливими є підходи, запропоновані Р. Хойєром, зокрема використання альтернативних гіпотез, сценарного аналізу та процедур перевірки аналітичних суджень, що сприяє підвищенню якості інтерпретації даних [22]. Наступним є принцип системності та контекстуальності, який окреслює розгляд інформації не ізольовано, а в межах реальних соціально-економічних, політичних і безпекових процесів. OSINT-дані набувають аналітичної цінності лише тоді, коли інтегруються у відповідний контекст і дають змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки. Це зумовлює необхідність використання міждисциплінарних підходів та даних із суміжних галузей.

В умовах цифрової трансформації особливої ваги набуває принцип технологічної інтеграції, який передбачає використання інструментів автоматизованого збору, обробки та аналізу даних (Big Data, машинне навчання, алгоритми пошуку патернів). Проте, як підкреслюється у сучасних дослідженнях, ефективність таких інструментів залежить від поєднання з експертною аналітикою, оскільки алгоритми можуть відтворювати або посилювати наявні упередження [37]. Не менш важливим є принцип релевантності та цільової орієнтації, відповідно до якого відбір й аналіз інформації здійснюється з урахуванням конкретних аналітичних завдань. В умовах інформаційної перенасиченості саме здатність відфільтровувати нерелевантні дані визначає ефективність OSINT-досліджень.

Таким чином, методологія OSINT базується на сукупності принципів, що забезпечують баланс між доступністю інформації та вимогами до її достовірності, між технологічними можливостями та аналітичною інтерпретацією. Їх дотримання є передумовою трансформації розрізнених відкритих даних у валідні аналітичні продукти, придатні для ідентифікації та оцінювання сучасних загроз.

Водночас до вже окреслених принципів доцільно додати низку концептуально важливих положень, які отримали розвиток у сучасних дослідженнях OSINT, цифрової аналітики та розвідувальних студій. Їх включення дає змогу поглибити методологічну основу та краще відобразити специфіку функціонування OSINT у цифровому середовищі. У цьому контексті варто виділити принцип своєчасності (*timeliness*), який підкреслює критичну залежність аналітичної цінності OSINT від швидкості збору та обробки інформації. У динамічних безпекових середовищах (зокрема під час військових конфліктів або кризових подій) навіть достовірна інформація може втратити значущість у разі її несвоєчасного використання. Як зазначає М. Ловенталь, ефективність розвідувального продукту визначається не лише його точністю, а й здатністю бути наданим у потрібний момент для прийняття відповідних рішень [26].

Не менш важливим є принцип ітеративності аналітичного процесу, відповідно до якого OSINT-дослідження не є лінійним процесом, а передбачає постійне уточнення гіпотез, повторну перевірку даних і коригування аналітичних висновків у міру надходження нової інформації. Такий підхід узгоджується з концепцією «*sensemaking*» у розвідувальній аналітиці, де аналітика розглядається як безперервний процес інтерпретації складної та змінної реальності [25].

В OSINT-дослідженнях вагомим є принцип трасованості та відтворюваності (traceability and reproducibility). Він передбачає, що кожен аналітичний висновок повинен мати чітко задокументовану джерельну базу та прозору логіку отримання, що дає можливість іншим дослідникам або аналітикам перевірити чи співставляти отримані результати. У сучасній практиці OSINT цей принцип активно застосовує волонтерська спільнота Bellingcat з метою стандартизації підходів до документування розслідувань і публікації доказової бази.

Безумовно, варто виділити принцип цифрової автентичності та цілісності даних, що набуває особливої ваги в умовах поширення синтетичного контенту (deepfakes) і маніпулятивних інформаційних технологій. Він передбачає використання спеціалізованих методів перевірки цифрових даних (аналіз метаданих, цифрові підписи, перевірка джерела походження контенту). У цьому контексті дослідження Х. Фаріда підкреслюють необхідність поєднання алгоритмічних і експертних підходів для забезпечення достовірності мультимедійної інформації [20].

Ще одним важливим є принцип етичної відповідальності, який виходить за межі формальної легітимності і передбачає оцінку потенційних наслідків використання відкритих даних. Цей принцип охоплює питання захисту приватності, недопущення завдання шкоди третім особам та відповідального поширення чутливої інформації. Як зазначає К. О'Ніл, використання великих масивів даних без належного етичного контролю може призводити до системних викривлень і соціально небажаних ефектів [29].

З урахуванням сучасних тенденцій доцільно також додати принцип міжсекторальної інтеграції, який відображає зростаючу роль взаємодії між державними структурами, приватним сектором та громадянським суспільством у сфері OSINT. Відкриті джерела створюють унікальні можливості для колективної аналітики (*collaborative intelligence*), що підвищує адаптивність системи ідентифікації загроз [14].

М. Глассман, М. Канг у своїй статті розглядають еволюцію OSINT упродовж останніх п'яти десятиліть, початкові форми якого сформувалися ще до появи комп'ютерних технологій і були пов'язані із систематичним збором розвідувальної інформації з відкритих джерел (зокрема друкованих медіа та публічних виступів). Із розвитком Інтернету OSINT набув якісно нового значення як інструмент роботи з масивами відкритих даних, що сприяло формуванню руху відкритого коду, який актуалізував ідеї колективної генерації та безперервного обміну інформацією як основи інноваційного розвитку [21].

З наукової точки зору, протокол Берклі [15], розроблений під егідою Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй з прав людини, фактично інституціоналізує низку принципів, які вже були окреслені в межах OSINT-методології, та надає їм інституційно врегульованого характеру. Це особливо важливо у контексті використання OSINT-даних як доказової бази, оскільки протокол Берклі також опирається на:

– принцип верифікації та багатоджерельності, встановлюючи вимоги до перевірки достовірності цифрових матеріалів через незалежні джерела та технічні методи (метадані, геолокація, часові маркери);

– принцип трасованості (*chain of custody*), який передбачає послідовний процес документування кожного етапу роботи з цифровими доказами – від моменту їх виявлення до представлення у звітах;

– принцип цифрової автентичності, що передбачає оцінку цілісності файлів і виявлення можливих маніпуляцій;

– принцип етичної відповідальності, зокрема щодо захисту персональних даних, недопущення повторної травматизації жертв і відповідального поширення чутливої інформації.

Крім того, у протоколі Берклі запропоновано ще один важливий методологічний орієнтир – принцип доказової придатності (evidentiary suitability). Йдеться про те, що результати OSINT-досліджень повинні відповідати критеріям прийнятності в юридичних процедурах, включаючи міжнародне кримінальне правосуддя, що суттєво розширює звичне розуміння OSINT як інструменту аналітики, трансформуючи його у засіб збору доказів.

Таким чином, положення протоколу Берклі [15] формують методологічну основу використання відкритих цифрових джерел як повноцінної доказової бази у процесах документування порушень, ідентифікації загроз та розслідування злочинів. У цьому контексті OSINT трансформується з інструменту інформаційної аналітики у стандартизовану процедуру доказування, що ґрунтується на принципах автентичності, надійності, цілісності та відтворюваності даних. Ключовими елементами виступають багатоджерельна верифікація, контекстуалізація інформації, критична оцінка джерел, а також обов’язкове документування всіх етапів роботи з цифровими матеріалами в межах ланцюга збереження доказів (chain of custody). Такий підхід інтегрує OSINT у криміналістичну парадигму, забезпечуючи відповідність отриманих результатів вимогам доказової придатності у правозастосовній практиці.

У межах зазначеної методології особливого значення набуває хешування як технічний механізм забезпечення цілісності цифрових доказів. Використання криптографічних хеш-функцій дає змогу фіксувати первинний стан цифрового об’єкта, створюючи його унікальний «цифровий відбиток», що унеможливлює непомітну модифікацію даних. На кожному етапі аналітичного процесу повторна перевірка хеш-значень гарантує незмінність матеріалів, тим самим підтримуючи принципи автентичності та трасованості. У сфері кіберзлочинності хешування виконує як інструмент виявлення та ідентифікації

цифрових артефактів (зокрема шкідливого програмного забезпечення чи незаконного контенту), так і елемент захисту доказової бази від компрометації. Водночас його застосування узгоджується з вимогами відтворюваності результатів, оскільки забезпечує можливість незалежної перевірки дослідження.

Безумовно, інтеграція принципів, закріплених у Протоколі Берклі, з технічними інструментами цифрової форензіки, зокрема хешуванням, формує цілісну методологічну основу OSINT-досліджень. Вона поєднує доказово-орієнтований, криміналістичний та правозахисний підходи, забезпечуючи трансформацію відкритих даних у валідні, перевірювані та юридично значущі аналітичні продукти, придатні для ідентифікації загроз і документування злочинної діяльності в умовах сучасного цифрового середовища.

Водночас, на нашу думку, методологію OSINT-досліджень варто розширити концепцією ройового інтелекту (*Swarm intelligence*), суть якої полягає у здатності децентралізованих систем (біологічних або соціотехнічних) до самоорганізації та колективного прийняття рішень без єдиного центру управління. Така позиція відображає сучасний етап еволюції аналітичних практик, тобто перехід від індивідуалізованих моделей обробки інформації до децентралізованих, мережево-колективних форм виробництва знання. Як зазначають фахівці з кібербезпеки, система виявлення вторгнень (*Intrusion Detection System*), що вважається головним елементом забезпечення мережевої безпеки, у зв'язку із зростанням кількості та різноманітності кібератак, поширенням ресурсно-обмежених пристроїв Інтернету речей, не є достатньо ефективною. У зв'язку з цим методи, засновані на ройовому інтелекті, набули значного поширення, оскільки демонструють здатність оптимізувати різні аспекти роботи IDS та підвищувати точність виявлення загроз. Узагальнення сучасних досліджень підтверджує ефективність таких підходів у різних середовищах, водночас окреслюючи їх обмеження та перспективи подальшого розвитку у сфері кібербезпеки [34].

Як слушно зауважують А. Купін та М. Косей, ройовий інтелект є однією з галузей штучного інтелекту, яка динамічно розвивається, а його попередниками можна вважати алгоритм стохастичного дифузійного пошуку (*Stochastic Diffusion Search, SDS*), мурашиний алгоритм (*Ant Colony Optimization, ACO*) та метод рою часток (*Particle Swarm Optimization, PSO*) [3, с. 461]. Алгоритми ройового інтелекту є прикладом адаптації природних процесів і моделей колективної поведінки до розв'язання складних завдань у сферах оптимізації, пошуку та інших обчислювальних проблем. Вони характеризуються здатністю до самоорганізації, а також відзначаються високим рівнем гнучкості, масштабованості та надійності, що забезпечує їх ефективне застосування в динамічних і невизначених середовищах.

У цьому контексті OSINT постає не лише як сукупність методів роботи з відкритими джерелами, а як динамічна соціотехнічна система, здатна до самоорганізації, адаптації та колективної верифікації даних. Практика колективних розслідувань, зокрема у діяльності низки OSINT-спільнот [13],

демонструє ефективність залучення великої кількості незалежних аналітиків до збору, перевірки та інтерпретації інформації, що сприяє підвищенню швидкості обробки даних та рівня їх достовірності.

З методологічної точки зору доцільно запровадити принцип *колективної валідації*, який органічно доповнить такі класичні засади OSINT як багатоджерельність, верифікація, ітеративність та корелюватиме з вимогами трасованості і відтворюваності, закріпленими у протоколі Берклі [15].

Наукова новизна такого підходу, на нашу думку, полягає у концептуалізації мережево-колективної (*swarm-based*) моделі OSINT, тобто підходу, за якого ідентифікація та верифікація загроз здійснюється через децентралізовану взаємодію сукупності аналітиків, об'єднаних спільними процедурами та стандартами доказовості. На відміну від традиційних ієрархічних моделей розвідки, ця модель базується на горизонтальній взаємодії учасників, децентралізованому прийнятті рішень та постійному уточненні аналітичних висновків у процесі колективної взаємодії. Її ефективність обумовлюється інтеграцією з доказово-орієнтованими стандартами, які забезпечують належний контроль якості, запобігання маніпулятивному впливу на інформацію та гарантування цілісності даних. На нашу думку, впровадження елементів ройового інтелекту у методологію OSINT створює підґрунтя для формування нової парадигми аналітики відкритих джерел, у якій поєднуються колективний інтелект, цифрові технології та криміналістичні вимоги до доказовості, що є перспективним напрямом подальших наукових досліджень.

Таким чином, методологічні засади OSINT-досліджень характеризуються комплексністю, міждисциплінарністю та орієнтацією на забезпечення аналітичної достовірності в умовах інформаційного перенавантаження. Їх розвиток є критично важливим для підвищення ефективності ідентифікації загроз у сучасному безпековому середовищі.

Функціонування OSINT як системи раннього виявлення загроз передбачає існування специфічного інформаційного середовища, яке формується за рахунок відкритих джерел різної природи та структури. До таких джерел належать вебсайти, соціальні мережі, офіційні реєстри, медіаресурси, форуми, маркетплейси, супутникові знімки, а також інші цифрові платформи, що продукують або акумулюють публічно доступний контент. Сукупність цих джерел створює розподілену інформаційну екосистему, яка характеризується високою динамічністю, неоднорідністю та асиметрією доступу [23]. Важливою особливістю такого середовища є відсутність централізованого контролю за якістю та достовірністю інформації, що обумовлює необхідність подальших аналітичних процедур перевірки та інтерпретації.

Безумовно інформація у відкритих джерелах представлена у різних формах, включаючи текстові повідомлення, зображення, відео, аудіозаписи, метадані та комбіновані формати, при цьому кожен із цих типів контенту має власні характеристики обробки, рівень інформативності та ступінь вразливості до маніпуляцій. Наприклад, текстові дані дають змогу здійснювати лінгвістичний та семантичний аналіз, тоді як зображення і відео відкривають

можливості для геолокаційних пошуків та виявлення візуальних ознак подій. Метадані, у свою чергу, часто містять приховану інформацію про час, місце та технічні параметри створення контенту, що є критично важливим для відтворення подій і встановлення причинно-наслідкових зв'язків.

Особливе значення відіграє масив або потік даних, що характеризує безперервний характер надходження інформації з відкритих джерел. Потоки можуть бути як високочастотними (наприклад, соціальні мережі або новинні стрічки), так і низькочастотними (офіційні публікації, звіти, реєстрові записи). Аналіз таких даних вимагає врахування часових параметрів, зокрема швидкості оновлення, затримки поширення та тривалості актуальності інформації. Саме ці характеристики визначають характер використання конкретного потоку для завдань раннього виявлення загроз, оскільки затримка у надходженні або обробці даних може нівелювати превентивний ефект аналітичної діяльності.

Суттєвою рисою інформаційного середовища OSINT є наявність шуму, який проявляється у вигляді надлишкових, нерелевантних або навмисно спотворених даних. Це може бути результатом як природної інформаційної ентропії, так і цілеспрямованих інформаційних операцій, спрямованих на введення в оману аналітиків або автоматизованих систем. У таких умовах важливим стає не лише доступ до великих масивів даних, але й здатність відокремлювати значущі сигнали від фонової інформації. Це, у свою чергу, вимагає застосування спеціалізованих підходів до попередньої обробки даних, включаючи фільтрацію, нормалізацію та первинну класифікацію. Не менш важливим аспектом є багатоджерельність інформації, яка дає змогу компенсувати обмеження окремих джерел шляхом їх комбінування. Інтеграція даних із різних каналів забезпечує більш повне та об'єктивне уявлення про досліджувані явища, а також створює передумови для подальшого аналізу взаємозв'язків. Водночас багатоджерельність ускладнює процеси узгодження форматів, часових шкал та семантичних інтерпретацій, що підвищує вимоги до архітектури OSINT-систем та методів обробки інформації.

Безумовно інформаційне середовище OSINT варто розглядати як складну, багаторівневу та динамічну систему, у межах якої відбувається перманентна генерація, трансформація та поширення даних. Перехід від неструктурованих масивів відкритих даних до аналітично придатної інформації передбачає формування базових одиниць аналізу, якими виступають події та суб'єкти, які здійснюють певні дії, впливають на процеси або беруть участь у взаємодії в межах певної системи. У межах OSINT саме ці елементи забезпечують можливість опису реальних подій у вигляді впорядкованих елементів, які піддаються подальшому аналізу, зіставленню та інтерпретації, оскільки вихідні дані, представлені у вигляді текстів, зображень, відео та метаданих, не мають чіткої структури і не дають змоги безпосередньо виявляти загрози. Зазвичай події у цьому контексті розглядаються як фіксовані у часі та просторі зміни стану системи або окремих її елементів та можуть охоплювати широкий спектр явищ – від публікації повідомлення у соціальній мережі до руху об'єктів, фінансових операцій або проявів активності певних груп. Одночасно з подіями

відбувається ідентифікація організацій або мережевих структур, тобто суб'єктів, які прямо або опосередковано пов'язані з відповідними подіями. В умовах відкритих джерел їх ідентифікація ускладнюється наявністю псевдонімів, дублюванням профілів, а також свідомим маскуванням ідентичності, що зумовлює необхідність застосування процедур зіставлення даних про конкретних фігурантів або зацікавлених осіб.

Особливу роль у цьому процесі відіграє встановлення зв'язків між подіями та суб'єктами, що дає змогу переходити від створення індивідуальних профілів до побудови цілісної картини взаємодії. Важливим аспектом є також врахування контексту, у межах якого відбуваються ті чи інші події та функціонують відповідні суб'єкти (індивіди, соціальні групи, організації, держави, інституції, мережеві чи гібридні утворення тощо). Контекст охоплює географічні, соціально-економічні, політичні, інформаційні та інші параметри, які впливають на інтерпретацію даних і без його врахування існує ризик некоректного тлумачення подій, участі суб'єктів та, безумовно, може призвести до помилкових висновків на наступних етапах аналізу.

Відповідно забезпечення достовірності інформації в системах OSINT виступає критичною передумовою для формування надійних аналітичних висновків і безпосередньо впливає на здатність виявляти загрози на ранніх стадіях. Одним із головних напрямів є оцінка надійності джерел, яка передбачає аналіз їх репутації, історії публікацій, стабільності поведінки та відповідності інформації, що надається, іншим незалежним джерелам (каналам). При цьому важливим є процес розмежування первинних і вторинних джерел, а також виявлення можливих ланцюгів ретрансляції інформації, що можуть призводити до накопичення помилок або викривлень. Одночасно здійснюється верифікація змісту даних, яка передбачає крос-перевірку фактів, аналіз внутрішньої логічної узгодженості повідомлень та співставлення їх із відомими патернами або попередніми даними. Для різних типів контенту застосовуються спеціалізовані методи: для текстів – семантичний і лінгвістичний аналіз, для зображень і відео – перевірку метаданих, геолокації та часових характеристик, для структурованих даних – аналіз аномалій у відповідних аналітичних показниках. Особливу увагу варто приділяти проблемі дезінформації, яка в сучасних умовах може проявляти системні й цілеспрямовані форми реалізації [11]. Тому вкрай важливо забезпечувати цілісність даних під час їх передачі та зберігання, беручи до уваги той факт, що порушення цілісності може виникати як внаслідок технічних збоїв, так і через навмисні втручання, спрямовані на підміну або модифікацію даних.

Після формування структурованих даних та забезпечення їх достовірності важливого значення набуває аналітична обробка, пов'язана зі визначенням взаємозв'язків між подіями та задіяними суб'єктами, а також виявлення можливих відхилень від звичної поведінки. У системах OSINT цей процес базується на аналізі взаємозв'язків, який дає змогу інтегрувати інформацію з різних джерел і часових інтервалів та має багатовимірний характер, що включає часові, просторові, семантичні та мережеві аспекти. На основі такого аналізу

виявляють аномалії, тобто відхилення від усталених моделей поведінки або передбачуваних закономірностей. Аномалії можуть проявлятися у різних формах, наприклад, через різке зростання активності, поява нових зв'язків між раніше не пов'язаними структурами, зміна тематики інформаційних повідомлень або нетипові часові патерни [31]. Виявлення таких відхилень є одним із ключових механізмів раннього сигналізування про потенційні загрози, оскільки саме на цьому рівні фіксуються перші ознаки змін у системі. Важливою характеристикою процесу виявлення аномалій є його залежність від попередньо сформованих моделей «нормальної» поведінки. Ці моделі можуть будуватися на основі історичних даних, статистичних закономірностей або експертних оцінок. Водночас у динамічному інформаційному середовищі такі моделі потребують постійного оновлення, оскільки те, що вважалося аномалією в одному контексті, може стати новою нормою в іншому, а це, відповідно, створює додаткові виклики, пов'язані з балансуванням між чутливістю системи до нових сигналів і стійкістю до випадкових коливань [12].

Варто наголосити, що результати виявлення аномалій набувають практичного значення лише за умови їх подальшої формалізації у вигляді сигналів загроз або індикаторів прояву небезпек, що забезпечує перехід від статистичних відхилень до відповідних ознак/критеріїв ризику. Сигнали загроз мають переважно імовірнісний характер і не можуть розглядатися як однозначне підтвердження існування загрози, вони сигналізують лише про високу ймовірність настання небажаних подій та потребують подальшої перевірки та уточнення. У зв'язку з цим важливим завданням є встановлення критеріїв, за якими сигнали переходять у більш формалізовану категорію індикаторів. Індикатори прояву небезпек виконують функцію узагальнених моделей поведінки або характеристик, які асоціюються з певними типами загроз. Вони можуть включати конкретні параметри, такі як повторювані патерни комунікації, типові часові інтервали активності, характерні ознаки контенту або специфічні зв'язки між суб'єктами чи учасниками певних подій. Завдяки цьому індикатори стають інструментом стандартизації знань про загрози, що дає змогу забезпечити їх відтворюваність і масштабованість у межах різних систем і сценаріїв аналізу. Критичним аспектом у цьому процесі є управління невизначеністю, оскільки навіть формалізовані індикатори можуть містити певний рівень похибки та проявлятися у вигляді хибно позитивних або хибно негативних результатів, що безумовно впливає на ефективність подальшого аналізу. З метою мінімізації таких ризиків можуть застосовуватись відповідні комбінаторні підходи.

Наступним етапом є інтерпретація загроз з позиції ризику, що передбачає перехід від набору ознак до оцінювання потенційних наслідків і ймовірності розвитку небажаних подій. У системах OSINT це досягається через поєднання кількісних і якісних підходів, які дають можливість ранжувати виявлені сигнали за ступенем значущості та визначати пріоритети реагування. Оцінювання ризиків базується на аналізі двох основних компонентів – ймовірності реалізації загрози та її потенційного впливу, що в сукупності

формує інтегральну характеристику ризику. Ймовірність загрози визначається на основі частоти та узгодженості сигналів, наявності відповідних підтверджуючих індикаторів, а також історичних даних про подібні ситуації. Водночас важливим є врахування контексту, в якому виникають ці сигнали, оскільки одна і та сама ознака може мати різне значення залежно від середовища, часових умов або характеристик учасників. Потенційний вплив оцінюється з урахуванням масштабів можливих наслідків, їх тривалості, а також чутливості системи до відповідних змін. На основі оцінювання ризиків здійснюється профілювання загроз, що передбачає створення узагальнених моделей, які описують типові характеристики певних класів ризиків. Важливим аспектом профілювання є його адаптивний характер, оскільки середовище загроз постійно змінюється під впливом як зовнішніх факторів, так і дій самих суб'єктів. Це вимагає систематичного оновлення профілів на основі нових даних і результатів аналізу, що забезпечує їх актуальність і релевантність. Разом з тим особливу увагу варто приділяти проблемі невизначеності, яка супроводжує процес оцінювання ризиків, адже в умовах обмеженості або неповноти даних оцінки можуть мати значну похибку, що впливає на обґрунтованість прийнятих рішень.

На основі сформованих профілів загроз та результатів оцінювання ризиків відбувається синтез аналітичного продукту, який у системах OSINT виступає основною формою представлення систематизованих знань. Суттєвою характеристикою цього продукту є його практико-орієнтована здатність трансформувати інформацію у конкретні рекомендації або сценарії реагування. У цьому контексті важливим є не лише точність і повнота аналізу, але й його релевантність до вирішення конкретних управлінських задач. Фахівці вважають етап створення аналітичного продукту кінцевим результатом обробки інформації, ефективність якого визначається здатністю поєднувати достовірність, структурованість, своєчасність та практичну орієнтованість. Саме на цьому етапі відбувається трансформація розрізнених даних і сигналів у цілісну картину з метою ідентифікації потенційних загроз та прийняття рішення щодо їх мінімізації або нейтралізації.

Не менш важливим аспектом у системі заходів з раннього виявлення загроз є врахування умов та факторів, в яких приймаються рішення. Йдеться про правові, організаційні, економічні чи політичні обмеження, які можуть впливати на вибір можливих сценаріїв реагування. Навіть за наявності достовірної інформації про загрозу ефективне реагування не може бути гарантоване, якщо воно суперечить діючим стандартам (регламентам, нормативно-правовим нормам тощо) або потребує залучення значних ресурсів. Тому прийняття рішень у системах OSINT є багатофакторним і залежить від зовнішніх умов.

Завершальним компонентом функціонування систем OSINT є формування механізмів зворотного зв'язку та адаптації, які забезпечують її стійкість та здатність до самоорганізації в умовах динамічно змінного середовища. Зворотний зв'язок може мати багаторівневий характер й

охоплювати як технічні, так і аналітичні аспекти. На технічному рівні відбувається постійне оновлення джерел даних, оптимізація алгоритмів обробки, налаштування параметрів системи, зокрема критеріїв виявлення аномалій і формування сигналів. На аналітичному рівні здійснюється перегляд моделей інтерпретації, уточнення індикаторів загроз та адаптація профілів відповідно до нових даних. Важливою є інституційна складова адаптації, яка передбачає вдосконалення організаційних процедур, технічних регламентів та взаємодії між підрозділами. Узгодженість дій різних суб'єктів, які беруть участь у системі заходів з раннього виявлення загроз, безперечно, підвищує ефективність обміну інформацією та розширює потенціал системи щодо своєчасного виявлення загроз і підтримки обґрунтованих управлінських рішень.

Важливо підкреслити, що OSINT не є самостійною системою аналізу, а виконує функцію засобу спостереження, який забезпечує доступ до різнорідних джерел даних, таких як державні реєстри, митні бази, системи відстеження транспорту, фінансові платформи, соціальні мережі та інші цифрові середовища [35]. Ці джерела відображають не саму подію, а її часткову репрезентацію, сформовану відповідно до функціонального призначення конкретної системи. Відповідно, ключовим викликом OSINT-аналізу є не лише збирання даних, а й їх інтерпретація з урахуванням контексту, джерельних обмежень і потенційних аномалій. Це зумовлює необхідність переходу від статичного сприйняття інформації до динамічної моделі, у центрі якої знаходяться події як базові одиниці аналізу.

У межах такої моделі транснаціональні потоки доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних подій, що охоплюють взаємодію різних суб'єктів, переміщення активів, зміну контролю, документальне оформлення та прив'язку до конкретних географічних координат (локацій) і часових інтервалів. Учасниками таких процесів можуть бути фізичні та юридичні особи, державні органи, суспільні інститути, неформальні мережі тощо. Активи, щодо який здійснюються певні дії, охоплюють як матеріальні товари, так і фінансові ресурси, цифрові активи або культурні цінності. Документи виступають ключовими артефактами, що фіксують події та забезпечують можливість їх формальної верифікації, хоча водночас можуть використовуватись як інструмент маніпуляції, зокрема у схемах відмивання коштів через торгівлю, зокрема міжнародну. Таким чином, система аналізу формується як багатовимірна структура, в якій події виступають вузлами, що з'єднують відповідних учасників у єдину мережу. Транснаціональні потоки, особливо у сфері незаконних фінансових операцій, формуються як складні мережі взаємодії суб'єктів, активів і посередницьких структур, що охоплюють кілька юрисдикцій і функціонують через поєднання легальних та нелегальних механізмів [33].

Аналіз трансакційних потоків передбачає їх поділ на базові функціональні компоненти, до яких належать передача вартості, фізичне транспортування, документування операцій, забезпечення контролю над їх

переміщенням. Кожен із цих елементів може бути досліджений окремо, однак лише їх інтеграція дає змогу виявити ймовірні зловживання або шахрайські дії. Наприклад, фінансова транзакція може не супроводжуватись реальним переміщенням товару, що свідчить про потенційні маніпуляції, або ж навпаки – фізичне переміщення може маскуватися під інші операції через підміну документів. Одним із інструментів інтеграції цих компонентів є графова модель, яка забезпечує можливість відображення складних взаємозв'язків між усіма елементами. У цій моделі вузлами є суб'єкти, активи, події, документи та розташування (локації), а ребрами – відносини власності, транзакції, переміщення, комунікації та класифікаційні ознаки. Важливим елементом такої моделі є часовий вимір, за допомогою якого можна відстежувати хронологію подій і формувати причинно-наслідкові зв'язки. Без урахування часу будь-який аналіз ризикує залишитися статичним і не здатним виявляти поведінкові патерни, що є критично важливими для ідентифікації складних схем.

В аналізі транснаціональних потоків ключову увагу слід зосередити на трансформаціях вартості, що відображають зміну економічних характеристик активів у процесі їх переміщення, зокрема цін, класифікації, обсягів і форм представлення. Такі трансформації часто використовуються для маскування реальної вартості операцій, зокрема у схемах торговельного відмивання коштів або обходу санкцій. Аналіз цих змін дає змогу виявляти невідповідності між задекларованими і фактичними даними, що є важливим індикатором ризику. У цьому контексті документи відіграють ключову роль, адже фіксують кожне переміщення товару, водночас залишаючись потенційним інструментом його приховування.

На основі інтегрованої графової моделі та аналізу трансформацій здійснюється виявлення патернів і аномалій. Цей процес передбачає порівняння реальних ланцюгів подій із типовими моделями поведінки, характерними для легальних операцій, а також ідентифікацію відхилень від цих моделей. Важливо зазначити, що аномалія сама по собі не є доказом порушення, а лише сигналом, який потребує подальшої перевірки. Тому ключове значення має відтворюваність патернів, тобто їх повторення в різних кейсах або в межах однієї мережі. Подальший аналіз спрямований на ідентифікацію механізмів маскування, які використовуються для приховування реальних зв'язків і потоків. До таких механізмів належать використання посередників, створення складних корпоративних структур, залучення юрисдикцій із низьким рівнем прозорості, а також маніпуляції з документами та часовими параметрами операцій. Виявлення цих механізмів потребує комплексного підходу, що поєднує структурний, функціональний і поведінковий аналіз. Після цього формується система ризик-профілів, яка узагальнює результати аналізу і дає змогу оцінити рівень загрози, пов'язаної з конкретними учасниками, маршрутами або операціями. Така система ґрунтується на сукупності індикаторів, що охоплюють структурні зв'язки, поведінкові патерни, юрисдикційні характеристики та ознаки аномальності.

OSINT у сфері аналізу транспортних і фінансових потоків є важливим інструментом, що дає змогу виявляти ризики, пов'язані з незаконними схемами, обходом санкцій, фінансовими зловживаннями та нелегальним переміщенням капіталу. Використання відкритих джерел дає змогу встановлювати взаємозв'язки між торговельними операціями, рухом коштів і фінансовими структурами, залученими до цих процесів. Аналітичні аспекти досліджень охоплюють системну оцінку ризиків міжнародної торгівлі, аналіз взаємозв'язків між транспортними та фінансовими потоками, прогнозування можливих схем ухилення від регуляторних вимог і виявлення ключових суб'єктів, залучених до підозрілих операцій. Експортно-імпортні бази даних надають доступ до структурованої інформації про торговельні операції, компанії-експортери та імпортери, а також товарні групи, що переміщуються між країнами. Вони дають змогу виявляти нетипові торговельні потоки, встановлювати зв'язки між компаніями, аналізувати підозрілі зміни в обсягах постачань і ідентифікувати можливі схеми ухилення від оподаткування та митного контролю. Серед основних джерел виокремлюють UN Comtrade, Eurostat, Trade Map та Import Genius, які допомагають аналітикам формувати уявлення про глобальну торгівлю, оцінювати ризики санкційного імпорту та виявляти незадекларовані товарні потоки [1].

Системи відстеження кораблів, літаків і поштових відправлень забезпечують моніторинг руху транспортних засобів, дають змогу виявляти зміни маршрутів, а також аналізувати взаємозв'язки між суднами, вантажними літаками та логістичними компаніями. Платформи MarineTraffic, VesselFinder і FleetMon застосовуються для аналізу морських перевезень і виявлення аномальних маневрів суден, які можуть свідчити про контрабанду або обходження санкцій. Air Cargo Tracker використовується для відстеження підозрілих вантажів в авіаперевезеннях, тоді як поштові трекери та митні реєстри дають змогу контролювати рух товарів у поштово-логістичних мережах і виявляти ризикові транзакції. Використання цих ресурсів у поєднанні із супутниковим моніторингом та аналітичними OSINT-інструментами забезпечує більш ефективний контроль за товарними потоками та логістичними операціями.

OSINT-інструменти у сфері аналізу транспортних потоків дають змогу автоматизовано збирати, опрацьовувати та візуалізувати дані щодо переміщення вантажів, транспортних засобів і логістичних мереж. Інструменти Maltego, Linkurious та i2 Analyst's Notebook використовуються для аналізу зв'язків між компаніями, перевізниками та фінансовими структурами, залученими до міжнародної торгівлі, тоді як супутникові сервіси (Sentinel Hub, Google Earth) дають змогу виявляти нелегальні перевантажувальні пункти та логістичні маніпуляції [36]. Поєднання цих технологій із системами аналізу великих даних і штучного інтелекту забезпечує глибше розуміння ризикових маршрутів та підвищує ефективність виявлення схем обходу санкцій і контрабанди.

Проблема встановлення кінцевих бенефіціарних власників у межах OSINT-аналізу фінансових потоків зумовлена складною багаторівневою структурою корпоративної власності, використанням офшорних юрисдикцій та обмеженою доступністю повних фінансових даних. OSINT-методи дають змогу аналізувати відкриті корпоративні реєстри (OpenCorporates, Orbis, Dun & Bradstreet), санкційні списки, судові рішення та журналістські розслідування, однак суттєві прогалини у прозорості бізнес-структур, особливо в офшорних юрисдикціях, ускладнюють ідентифікацію кінцевих бенефіціарних власників. Водночас відсутність єдиного нормативу щодо розкриття бенефіціарних власників є суттєвою проблемою, даючи змогу суб'єктам фінансових зловживань залишатися непоміченими, використовуючи анонімні корпоративні структури для приховування незаконних активів [19].

Протидія відмиванню коштів у сфері торгівлі (TBML) та обходу санкцій потребує узгодженої взаємодії між правоохоронними, митними органами та підрозділами фінансової розвідки, що включає не лише обмін даними, а й налагодження ефективної комунікації між представниками цих інституцій. Основою такої співпраці може слугувати концептуальна схема (див. рис. 5.4.1), що відображає процес інтеграції систем контролю товарних і фінансових потоків із використанням можливостей OSINT, окреслюючи взаємозв'язки між джерелами даних, їх обробкою та функціонуванням контрольних механізмів.

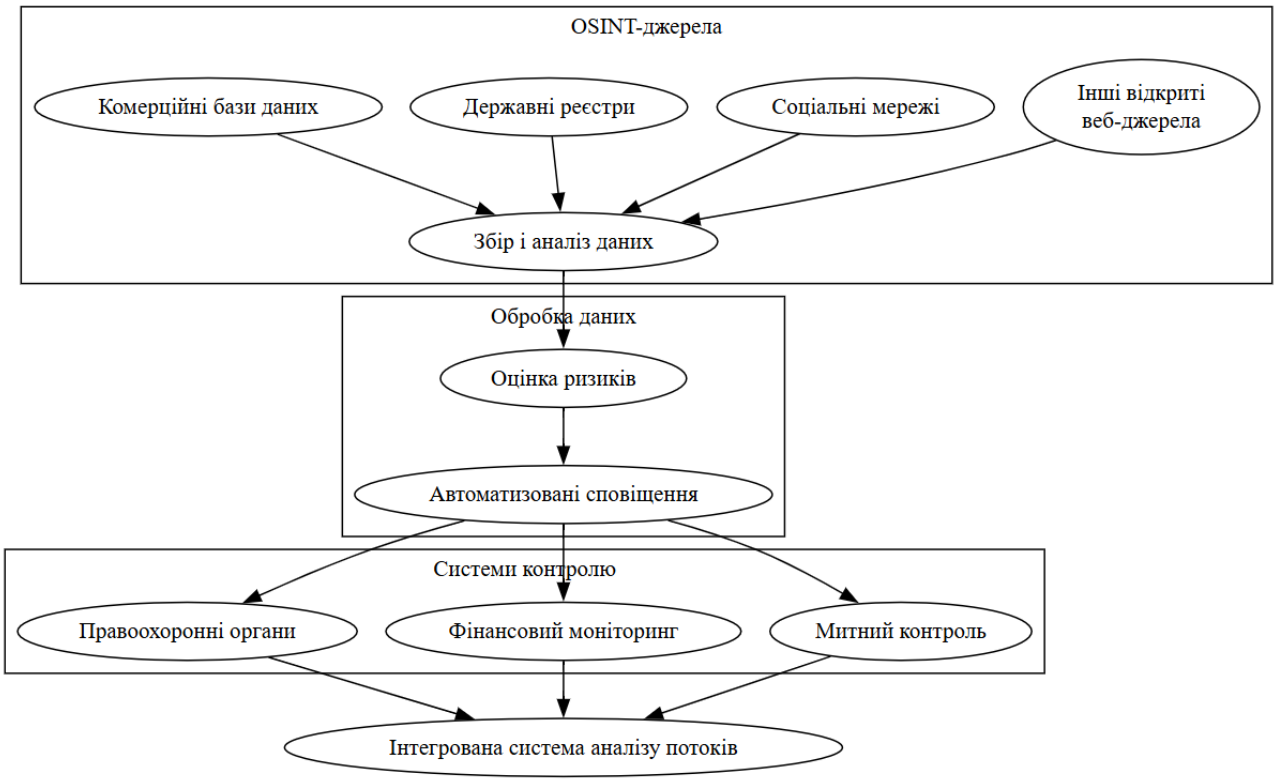


Рис. 5.4.1. Концептуальна модель інтеграції систем контролю товарних і фінансових потоків із використанням OSINT-можливостей [10]

Важливим етапом є опрацювання отриманої інформації, що включає її систематизацію, аналіз і оцінювання ризиків. У межах цієї процедури здійснюється виявлення підозрілих операцій, ідентифікація можливих схем ухилення від контролю та прогнозування потенційних загроз. Автоматизовані сповіщення забезпечують оперативне реагування на виявлені ризики та своєчасно надходять до відповідних контролюючих органів. Суб'єктами контролю є митні органи, підрозділи фінансового моніторингу та правоохоронні структури, які використовують аналітичні дані для ухвалення рішень щодо виявлених ризиків. Особливу увагу варто приділяти ідентифікації випадків TBML, обходу санкційних обмежень і фінансування незаконної діяльності.

Одним з прикладних напрямів використання OSINT у системі аналізу транснаціональних потоків є виявлення ризиків, пов'язаних із наркотрафіком. У цьому випадку предметом аналізу виступає не лише незаконне переміщення наркотичних речовин як таких, а ширша система забезпечення цього процесу: логістичні маршрути, фінансові транзакції, посередницькі структури, цифрові комунікації, легальні комерційні прикриття та інфраструктурні вузли, через які можуть проходити ризикові потоки. Наркотрафік має яскраво виражений мережевий характер, оскільки поєднує виробників, перевізників, брокерів, фінансових посередників, корумпованих учасників легального сектору та кінцевих споживачів. Тому OSINT-аналіз у цій сфері не повинен зводитися до пошуку окремого факту незаконного переміщення, а має бути спрямований на побудову ланцюга взаємодій, в якому нелегальна операція маскується під легальні торговельні, транспортні або фінансові процеси. Щодо згаданої вище графової моделі аналізу, то її вузлами зазвичай слугують компанії-перевізники, експедитори, складські оператори, порти, митні пункти, транспортні засоби, фінансові установи, цифрові платформи, а також документи, що супроводжують вантаж; ребрами виступають відносини перевезення, власності, контрактування, оформлення платежів, комунікаційної взаємодії. Аналітична цінність такої моделі полягає в тому, що вона дає змогу виявляти не лише прямі зв'язки, а й непрямі залежності: повторювану появу тих самих посередників у ризикових маршрутах, аномальні зміни пунктів транзиту, незвичне поєднання типу вантажу, маршруту і компанії, а також розриви між документально заявленою операції та її фактичним маршрутом.

Виявлення наркотрафіку через OSINT потребує аналізу кількох типів індикаторів. До структурних індикаторів належать складні або непрозорі корпоративні зв'язки, часта зміна власників, використання номінальних директорів, реєстрація компаній у юрисдикціях із низькою прозорістю або поява нових фірм чи фірм-одноденок. До функціональних індикаторів можна віднести нетипові маршрути, непропорційно складні схеми транзиту, невідповідність між типом вантажу і логікою перевезення, регулярні зміни портів або складів, а також повторювані операції з однаковими учасниками за відсутності очевидної економічної доцільності. До документальних індикаторів належать розбіжності у супровідних документах, невідповідність заявленої

вартості вантажу ринковим параметрам, нечіткість опису товару або використання широких товарних категорій, які ускладнюють перевірку. Фінансовий вимір наркотрафіку є не менш важливим, ніж логістичний. Незаконне переміщення наркотиків потребує системи розрахунків, легалізації доходів і перерозподілу вартості між учасниками мережі. Тому OSINT-аналіз має враховувати не лише маршрути вантажів, а й супровідні фінансові потоки, такі як платежі між компаніями-учасниками (партнерами), залучення посередників з сумнівною репутацією, операції з високим рівнем фрагментації, використання готівкових розрахунків, криптовалюти, торговельних схем з ознаками переоцінки чи недооцінки вартості. У цьому контексті наркотрафік може перетинатися зі злочинами, пов'язаними з відмиванням грошей через міжнародну торгівлю (*Trade-based money laundering*), коли зовнішньоекономічні операції використовуються для маскування походження коштів або переміщення вартості через кордон.

Важливим завданням для OSINT-аналітика є чітке усвідомлення різниці між отриманими сигналами про ймовірні ризики та доказовою інформацією у вигляді обґрунтованих висновків. Інструменти OSINT дають змогу виявляти підозрілі операції, непрямі зв'язки й повторювані аномалії, однак зазвичай не забезпечують повної доказової бази. Їх основна цінність полягає у ранньому виявленні слабких сигналів, формуванні аналітичних гіпотез і визначенні пріоритетів для подальшої перевірки. Тому результати OSINT-аналізу слід розглядати не як остаточний висновок про злочинну діяльність, а як обґрунтовану оцінку ризику, що потребує подальшої верифікації за допомогою офіційних, правоохоронних, митних та міжнародних джерел інформації.

Ще одним реальним напрямом застосування OSINT у системі аналізу транснаціональних потоків є виявлення механізмів обходу санкцій, які дедалі частіше набувають складного, багаторівневого характеру. На відміну від класичних форм порушень, обхід санкцій не завжди пов'язаний із прямими забороненими операціями, а реалізується через комбінацію формально легальних дій, що в сукупності дозволяють зберігати доступ до обмежених ринків, технологій або фінансових ресурсів. Це передбачає активне використання посередницьких юрисдикцій, створення мереж проксі-компаній, зміну маршрутів постачання, переоформлення документів та трансформацію товарів або їх класифікації. У таких умовах OSINT-аналіз має бути спрямований не на фіксацію окремих фактів, а на реконструкцію логіки поведінки учасників, що дає змогу виявляти приховані ланцюги постачання та фінансування. У цьому процесі важливо зіставляти різнорідні джерела інформації, виявляти невідповідності між задекларованими та фактичними параметрами проведених операцій. Зокрема, аналіз зовнішньоторговельних даних у поєднанні з корпоративними реєстрами, транспортними трекінговими системами та відкритими фінансовими звітами дає змогу ідентифікувати аномальні зміни маршрутів, появу нових посередників, нетипові обсяги операцій або різкі коливання вартості товарів [27]. Особливу увагу слід приділяти випадкам, коли товари, що підпадають під експортний контроль,

проходять через треті країни з подальшим реекспортом, або коли компанії з обмеженим досвідом раптово стають учасниками складних міжнародних угод. Такі ознаки не є прямим доказом фінансових чи інших порушень, але формують підґрунтя для формулювання гіпотез у ризикоорієнтовані стилі. Як правило, обхід санкцій проявляється через мережі компаній із сумнівною структурою власністю, де кінцеві бенефіціари приховані за кількома рівнями юридичних осіб, зареєстрованих у різних юрисдикціях. Відтак функціональний аналіз дає змогу виявляти повторювану участь одних і тих самих посередників у різних торгівельних (фінансових) операціях, документальний аналіз – з'ясовувати невідповідності у супровідних документах, зміну класифікації товарів або використання узагальнених описів з метою приховування реального предмета угоди. У поєднанні з аналізом послідовності подій це дає змогу виявляти характерні патерни, що не відповідають звичній логіці комерційної діяльності.

У сучасних міжнародних відносинах санкції виступають ключовим інструментом впливу на держави з агресивними режимами або ті, що здійснюють акти міжнародної агресії. Водночас ефективність санкційної політики значною мірою визначається рівнем інтеграції систем фіскального контролю та фінансового моніторингу як на національному, так і на міждержавному рівнях. Інтеграція цих систем передбачає узгоджену взаємодію інструментів фіскального контролю та фінансового моніторингу з метою виявлення й запобігання підозрілим торговельним операціям. Фіскальний контроль охоплює регуляторні заходи управління державними фінансами, тоді як фінансовий моніторинг зосереджений на відстеженні та аналізі фінансових операцій для виявлення незаконної та/або підсанкційної діяльності.

Інституційно-організаційні механізми забезпечення дотримання санкційних режимів формуються в умовах зростаючого розриву між формальною дієвістю санкцій та фактичною здатністю суб'єктів їх обходити. У сучасній економіці санкції перестають бути лише правовим інструментом і набувають ознак складної динамічної системи, в якій взаємодіють державні інституції, фінансові структури, корпоративні структури та тіньові мережі. Проблема полягає не стільки у відсутності нормативної бази, скільки в її нерівномірному застосуванні, різноманітті юрисдикцій та здатності підсанкційних суб'єктів швидко адаптуватися. У цих умовах особливого значення набувають інструменти відкритої розвідки (OSINT), які дають змогу виявляти приховані зв'язки, латентні структури контролю та нетипові поведінкові патерни, що залишаються поза межами традиційного нагляду.

Побудова аналітичної рамки дослідження передбачає виокремлення трьох взаємопов'язаних площин: об'єктів, зв'язків і властивостей системи санкційного комплаєнсу. Об'єкти репрезентують інституційних та операційних учасників, зв'язки – канали взаємодії між ними, а властивості – параметри функціонування системи, які визначають її ефективність або вразливість. Важливою методологічною передумовою є розшарування системи на рівні політики, фінансів, логістики та тіньової інфраструктури, що дозволяє

уникнути надмірної агрегованості та виявити критичні точки перетину. Такий підхід узгоджується з практиками ризик-орієнтованого аналізу, де основна увага приділяється не лише формальним ознакам порушень, а й структурі взаємозв'язків між суб'єктами.

Інституційна архітектура санкційних режимів формується на перетині глобального та національного рівнів, де ключову роль відіграють наднаціональні організації, зокрема ООН, ЄС, а також національні органи, такі як Управління контролю за іноземними активами (OFAC) [30]. Стандарти фінансового моніторингу значною мірою визначаються рекомендаціями FATF, які встановлюють рамки для ідентифікації ризиків та запобігання відмиванню коштів. Водночас різниця у швидкості імплементації цих стандартів і політичні пріоритети окремих держав формують юрисдикційні розриви та створюють передумови для обходу санкцій. Отже, інституційна узгодженість сама по собі не забезпечує операційної ефективності й може навіть приховувати системні вразливості.

Санкційні заходи є важливим інструментом сучасної гібридної війни. Методологічні підходи до їх обґрунтування та контролю за дотриманням санкційних режимів перебувають на етапі становлення. Водночас розроблення критеріїв відбору ефективних санкцій і узагальнення практики виявлення їх обходу мають здійснюватися у тісному взаємозв'язку та зворотному аналітичному зв'язку. Дослідження ефективності санкційних режимів доцільно розпочинати з аналізу підстав їх застосування [9]. Завершальним етапом має бути документування даних щодо підсанкційної діяльності, випадків обходу санкцій та наявності активів підсанкційних осіб у різних юрисдикціях з метою подальшого їх блокування. Складність контролю за дотриманням санкцій зумовлена міжнародним характером взаємодії суб'єктів, залучених до їх реалізації. За відсутності загальновизнаних механізмів санкційного впливу основою санкційної політики щодо країни-агресора виступають ініціативи окремих економічно потужних держав.

Система координації таких зусиль не формується автоматично й потребує постійного моніторингу та цілеспрямованої міждержавної співпраці. Збір інформації щодо випадків обходу санкцій має здійснюватися правоохоронними органами, спеціальними службами, фінансовими установами та регуляторними органами різних країн. Частина відповідних даних безумовно отримується в межах спеціальних заходів. Організаційні механізми реалізації санкцій ґрунтуються передусім на делегуванні контрольних функцій приватному сектору – банкам, страховим компаніям і корпоративним структурам. При цьому процедури KYC та AML забезпечують ідентифікацію клієнтів і моніторинг фінансових операцій, тоді як митні органи контролюють фізичне переміщення товарів шляхом їх класифікації та перевірки супровідної документації. Водночас така модель передбачає високий рівень довіри до приватних суб'єктів, що створює ризики конфлікту інтересів і формального дотримання вимог без належного контролю [24]. У цих умовах OSINT виступає інструментом незалежної верифікації, даючи змогу зіставляти офіційні дані з

інформацією з відкритих джерел, зокрема корпоративних реєстрів, логістичних баз і цифрових слідів.

Паралельно з формальною системою функціонує тіньова інфраструктура, яка включає shell-компанії, номінальних власників, посередників у торгівлі товарами подвійного призначення та механізми маніпуляції інвойсами (TBML). Ця інфраструктура не є хаотичною, а навпаки характеризується високим рівнем організації та здатністю до масштабування, вона відтворює структуру легальної системи, але використовує її слабкі місця, зокрема відсутність прозорості бенефіціарної власності, обмежений обмін інформацією між юрисдикціями тощо. У цьому випадку OSINT-аналіз дає змогу виявляти повторювані патерни – зокрема використання однакових адрес, контактних даних чи номінальних директорів у різних компаніях, що може свідчити про існування прихованих мереж.

Ключовим елементом аналізу є дослідження взаємодії між легальною та тіньовою системами, яка відбувається через перетин фінансових потоків, логістичних ланцюгів і структур власності. Саме на цих етапах виникають найбільш значні ризики, оскільки формально легальні операції можуть використовуватися для прикриття незаконної діяльності. Наприклад, фінансові транзакції можуть проходити через декілька кореспондентських банків, що ускладнює їх відстеження, тоді як товари можуть транспортуватися через транзитні країни з низьким рівнем контролю. Аналіз таких процесів вимагає інтеграції даних з різних джерел і використання методів мережевого аналізу, що є характерним для OSINT-підходу.

Динамічний характер санкційних режимів проявляється у постійній еволюції схем обходу, що створює циклічний процес взаємодії між регуляторами та підсанкційними суб’єктами. Кожне посилення санкцій призводить до появи нових механізмів їх обходу, що, у свою чергу, стимулює подальше вдосконалення регуляторних інструментів. Оцінювання ефективності інституційно-організаційних механізмів має ґрунтуватися на сукупності показників, що відображають як формальні, так і фактичні результати, зокрема рівень виявлення порушень, швидкість реагування, вартість обходу санкцій і стійкість системи до адаптації. Водночас зростання кількості санкцій чи перевірок саме по собі не є індикатором ефективності, оскільки вирішальним є здатність системи виявляти та нейтралізувати складні мережеві структури [16]. Використання OSINT-інструментів сприяє підвищенню точності такої оцінки завдяки аналізу великих масивів відкритих даних і застосуванню алгоритмічних методів їх обробки.

У межах санкційної політики інтеграція цих систем підвищує спроможність органів влади виявляти порушення та ефективніше на них реагувати. Таке об’єднання забезпечується через використання інформаційних технологій, угоди про обмін даними та правову взаємодію між урядовими й фінансовими установами, а також міжнародними організаціями. Застосування розширеної аналітики даних в інтегрованих системах дає змогу здійснювати більш комплексну оцінку ризиків. Аналізуючи закономірності та тенденції у

фіскальних і фінансових даних, органи влади можуть ідентифікувати високоризикові зони та організації, що створює передумови для проактивного реагування та мінімізації потенційних ризиків.

В Україні нормативно врегульовано різні аспекти оцінювання ризиків у фіскальній сфері [4] та митній сфері [8], а також у системі запобігання і протидії нелегальним фінансовим операціям загалом [7; 2] і виявлення випадків обходу санкцій [6]. Водночас спостерігається недостатній рівень координації міжвідомчої взаємодії щодо виявлення ризикових обставин та реагування на них. Крім того, відсутній єдиний методологічний підхід у різних сферах управління ризиками нелегальних і підсанкційних операцій, попри те що ці загрози часто мають спільні джерела походження.

Митний контроль є складовою фіскального контролю, що охоплює нагляд за переміщенням товарів через державні кордони та справляння мит, податків і зборів. У сучасних умовах він передбачає застосування ризик-орієнтованих підходів для ідентифікації високоризикових транзакцій і постачань. Концентрація ресурсів на потенційно проблемних напрямах дає змогу митним органам забезпечувати надходження до державного бюджету і при цьому мінімізувати фіскальні втрати. Варто зазначити, що митний контроль відіграє ключову роль у виявленні та запобіганні обходу санкцій, які запроваджуються урядами або міжнародними органами для обмеження певної діяльності у відповідь на загрози, зокрема порушення прав людини, розповсюдження ядерної зброї чи інші загрози світового масштабу.

Водночас митні органи можуть взаємодіяти з іншими національними та міжнародними структурами, зокрема правоохоронними, розвідувальними й регуляторними, з метою об’єднання ресурсів і аналітичного потенціалу для виявлення та мінімізації можливостей обходу санкцій [18]. Відповідно, таким органам доцільно формувати інтегровані системи моніторингу, що дадуть змогу одночасно аналізувати діяльність підозрілих осіб і рух активів із визначеним правовим статусом (наприклад, таких, що перебувають у власності підсанкційних осіб) або функціональним призначенням (зокрема вибухові чи отруйні речовини). Ключову роль у дослідженні фінансових потоків, що формуються на основі товарних, відіграють національні підрозділи фінансової розвідки, які здійснюють моніторинг підозрілих операцій.

З огляду на постійну трансформацію загроз і ускладнення характеру гібридної війни, для України та країн-союзників критично важливим є ефективне управління списками осіб, до яких застосовано санкції [17]. Ці списки є стратегічно важливими інструментами для урядів і міжнародних організацій у стримуванні незаконної діяльності та забезпеченні національної безпеки. Водночас багатоаспектність гібридної війни [32] зумовлює потребу в інноваційних підходах до підвищення ефективності управління такими списками. Першочергового значення набуває вдосконалення обміну інформацією між розвідувальними службами, правоохоронними органами та міжнародними партнерами. Важливо сформувати спільні інституційні механізми для оперативного та безпечного обміну даними щодо осіб, які

перебувають під санкціями. Водночас неточна або застаріла інформація може суттєво знижувати ефективність санкційних заходів. Впровадження сучасних методів аналізу даних може суттєво підвищити ефективність управління санкційними списками, а використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання – сприяти виявленню закономірностей, взаємозв'язків і аномалій у великих масивах даних.

Варто зауважити, що фізичні особи та приватний бізнес володіє значними обсягами даних, які можуть мати вирішальне значення для моніторингу та ідентифікації підсанкційних осіб, тому посилення співпраці з фінансовими установами та іншими суб'єктами бізнесу може підвищити ефективність управління санкційними списками.

Гібридна війна, розв'язана кремлівським режимом, є транснаціональним викликом, що потребує ефективної міжнародної співпраці. Розширення взаємодії між державами, міжнародними організаціями та регіональними альянсами має критичне значення для обмеження можливостей підсанкційних осіб. Використання наявних резервів дає змогу Україні та країнам-партнерам посилити спроможність виявляти, відстежувати та нейтралізувати загрози, що сприятиме зміцненню безпеки та підвищенню стабільності глобалізованого світу з тісними взаємозв'язками між різними суб'єктами та сферами суспільного життя.

Використання розвідувальних методів для проведення складних розслідувань дедалі більше стає невід'ємним елементом національної та міжнародної практики фінансового контролю. Особливого значення розвідувальна складова набуває у виявленні випадків обходу санкцій і розшуку активів, пов'язаних як із їх уникненням, так і з вчиненням економічних злочинів. Розвідувальна інформація має доповнювати наявні знання суб'єктів розслідування, сприяючи формуванню нових версій справи, більш точному розумінню проблеми та прогнозуванню подальшої поведінки правопорушників.

Важливим чинником ефективності міжнародних розслідувань економічних злочинів і випадків обходу санкцій є уніфікація термінології у сфері розвідувально-аналітичної діяльності. Це передбачає налагодження комунікації як у межах окремих міжнародних професійних спільнот правоохоронців, приватних юристів і аудиторів, так і між цими спільнотами загалом. Водночас, хоча дискусії щодо складу та пріоритетності розвідувальних даних навряд чи забезпечать швидке узгодження позицій, доцільно підкреслити значення окремих статистичних та інших даних як стратегічних орієнтирів у сфері санкційного контролю та розшуку активів. До ключових таких орієнтирів, на нашу думку, належать:

- різкі зміни показників експорту та імпорту окремих країн, насамперед тих, що зацікавлені в обході санкцій або виступають транзитними посередниками;
- невідповідність товарної структури експорту та/або імпорту економічній спеціалізації країни (наприклад, експорт ресурсів, які фактично відсутні на її території);

– розбіжності між динамікою валютного курсу та показниками торговельного або платіжного балансу;

– неузгодженість експортно-імпортної статистики між взаємопов'язаними країнами;

– зростання оцінок тіньового сектору економіки в підсанкційних державах;

– збільшення використання віртуальних активів резидентами таких країн;

– виявлення на території підсанкційних держав активів, переміщення яких туди є забороненим відповідно до санкційних режимів [15].

Відповідна інформація має використовуватися у державних і міжнародних документах у сфері безпеки, зокрема під час проведення національних і наднаціональних оцінок ризиків відмивання доходів злочинного походження, фінансування тероризму та розповсюдження зброї масового знищення.

Загалом ефективність санкційної політики України та країн-партнерів значною мірою залежить від формування цілісної системи моніторингу дотримання санкційних режимів щодо країни-агресора, яка має базуватися на поєднанні інституційних, аналітичних та технологічних інструментів. Ключовим напрямом її розвитку виступає інтеграція систем фіскального контролю та фінансового моніторингу підозрілих торговельних операцій, що забезпечує більш комплексне виявлення схем обходу санкцій і підвищує оперативність реагування. В умовах гібридної війни особливої актуальності набуває удосконалення роботи зі санкційними списками, зокрема шляхом підвищення якості даних, забезпечення їх актуальності, міжвідомчої та міжнародної взаємодії, а також впровадження сучасних аналітичних технологій. Водночас стратегічні орієнтири розвідувально-аналітичної діяльності мають ґрунтуватися на системному виявленні ознак обходу санкцій і розшуку активів, використанні відкритих і закритих джерел даних, а також на ідентифікації мережевих структур і непрямих зв'язків. Сукупність цих підходів формує основу для підвищення дієвості санкційних режимів і зміцнення міжнародної безпеки.

Висновки

Методологічні засади OSINT-досліджень формуються на перетині безпекової аналітики, інформаційних технологій і ризик-орієнтованого підходу та визначають правила перетворення відкритих даних на обґрунтовані аналітичні висновки. OSINT виступає інструментом виявлення слабких сигналів і латентних зв'язків у складних мережах фінансових і логістичних потоків, даючи змогу інтегрувати різнорідні дані в єдину аналітичну модель.

OSINT як система заходів з раннього виявлення загроз виступає важливим елементом сучасної безпекової аналітики, що забезпечує своєчасне ідентифікування потенційних ризиків на основі даних із відкритих джерел. Його функціональне значення полягає у виявленні слабких сигналів, нетипових патернів поведінки та прихованих взаємозв'язків між суб'єктами, процесами й

подіями, які можуть свідчити про формування загроз безпеці. Завдяки інтеграції інструментів аналізу великих даних, мережевої аналітики та автоматизованих систем обробки інформації OSINT дозволяє не лише фіксувати наявні аномалії, але й прогнозувати розвиток ситуацій. У цьому контексті він виконує превентивну функцію, забезпечуючи основу для проактивного реагування уповноважених органів і підвищення ефективності систем управління ризиками.

OSINT у системі аналізу та моніторингу транснаціональних потоків виступає ключовим інструментом для виявлення, зіставлення та інтерпретації даних про рух товарів, фінансових ресурсів і логістичних операцій між країнами. Його застосування дозволяє встановлювати взаємозв'язки між суб'єктами міжнародної торгівлі, фінансовими структурами та транспортними мережами, а також ідентифікувати нетипові або аномальні потоки, що можуть свідчити про незаконні схеми чи обходження регуляторних обмежень. Завдяки використанню відкритих джерел даних, супутникових технологій та спеціалізованих аналітичних платформ OSINT забезпечує комплексне уявлення про глобальні переміщення активів. У цьому контексті він виконує не лише інформаційно-аналітичну, але й контрольну функцію, сприяючи підвищенню прозорості міжнародних потоків та ефективності механізмів фінансового і митного нагляду.

У цілому інституційно-організаційні механізми забезпечення дотримання санкційних режимів функціонують як складна система взаємодії конкуруючих систем – регуляторної (офіційної) та тіньової. Ефективність цієї системи визначається не лише жорсткістю санкцій, а передусім здатністю швидко виявляти, аналізувати та нейтралізувати нові схеми обходу. У цьому процесі OSINT відіграє ключову роль як інструмент інтеграції даних, виявлення прихованих зв'язків і формування обґрунтованих аналітичних висновків. Подальший розвиток санкційних режимів має бути спрямований на посилення аналітичної складової та впровадження сучасних інформаційних технологій, що підвищить їхню ефективність в умовах посилення глобальних економічних процесів.

Список використаних джерел

1. Ільяшенко В.Л., Мартос В.В., Диденко А.О. Інструментальні інтелектуальні платформи для кримінального аналізу. *Проблеми боротьби зі злочинністю.* 2022. № 44. С. 58–70.

2. Критерії ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення. Наказ Міністерства фінансів України від 28.12.2022 року № 465. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0258-23#Text

3. Купін А.І., Косей М.П. Аналіз алгоритмів ройового інтелекту. International scientific and technical conference. Information Technologies in Metallurgy and Machine building–ITMM 2024. DOI: 10.34185/1991-

7848.itmm.2024.01.089
https://journals.nmetau.edu.ua/index.php/itmm/article/view/1823/1108

4. Методика оцінювання фіскальних ризиків. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-2019-%D0%BF#Text

5. Підхомний О.М., Ревак І.О. Стратегічні орієнтири розвідувально-аналітичної діяльності з виявлення фактів обходу санкцій та розшуку активів. Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні: збірник матеріалів ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Хмельницький-Херсон, 20 грудня 2022 р. Хмельницький-Херсон: ХНТУ, 2022. С. 182-184.

6. Положення про реалізацію спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій). Постанова Правління Національного банку України від 11.05.2023 року № 65. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-23#Text

7. Порядок збору, обробки і аналізу інформації щодо результатів діяльності суб'єктів фінансового моніторингу, інших державних органів, що беруть участь у роботі системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, схвалення та оприлюднення результатів національної оцінки ризиків та здійснення заходів за її результатами. Постанова Кабінету міністрів України і Національного банку України від 5 серпня 2020 року № 690. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/690-2020-%D0%BF#Text

8. Порядок здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю. Наказ Міністерства фінансів України від 31.07.2015 року № 684 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1021-15#Text

9. Про санкції. Закон України від 14 серпня 2014 року № 1644-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18.

10. Ревак І.О., Підхомний О.М. Чинники інтеграції систем контролю товарних і фінансових потоків на основі можливостей OSINT. Війна в Україні: зроблені висновки та незасвоєні уроки: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (21 лютого 2025 року) / упоряд. У. О. Цмоць. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 586 с. С. 429-430.

11. A multi-dimensional approach to disinformation. Report of the independent High level Group on fake news and online disinformation (2018). Directorate-General for Communication Networks, Content and Technology. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6ef4df8b-4cea-11e8-be1d-01aa75ed71a1

12. Ansoff I.H. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. California Management Review (2). URL: https://www.scribd.com/document/907718545/Ansoff-1975-Managing-Strategic-Surprise-by-Response-to-Weak-Signals-California-Management-Review-2

13. Bellingcat’s Online Investigation Toolkit. URL: https://bellingcat.gitbook.io/toolkit

14. Benkler, Y. (2006). The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom. Yale University Press. 528 p.

15. Berkeley Protocol on Digital Open Source Investigations. URL: https://www.ohchr.org/sites/default/files/2024-01/OHCHR_BerkeleyProtocol.pdf

16. Biersteker T., Tourinho M., Eckert S. (2016). Targeted Sanctions: The Impacts and Effectiveness of United Nations Action. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9781316460290. URL: https://www.researchgate.net/publication/326347436_Targeted_Sanctions_The_Impacts_and_Effectiveness_of_United_Nations_Action

17. Cortright D., Lopez G.A. Smart Sanctions: Targeting Economic Statecraft Rowman & Littlefield, 2002 259 p.

18. Customs – FIU Cooperation Handbook. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/enforcement-and-compliance/report/wco_fiu_handbook_sanitised-public-version_wco_en.pdf?la=en

19. Egmont Group. (2023). Use of OSINT in FIU Operational and Strategic Analysis. Egmont Group Report. Retrieved from https://egmontgroup.org/wp-content/uploads/2023/07/202302-IEWG-Report-Use-of-OSINT-in-FIU-Operational-and-Strategic-Analysis-Sanitized-Version_FINAL3.pdf.

20. Farid, H. (2025). The Future of Democracy in the Age of Deepfakes. The Cairo Review of Global Affairs. URL: https://www.thecairoreview.com/essays/the-future-of-democracy-in-the-age-of-deepfakes/

21. Glassman, M., Kang, M. (2012). Intelligence in the internet age: The emergence and evolution of Open Source Intelligence (OSINT). Computers in Human Behavior, 28(2). P. 673-682. DOI:10.1016/j.chb.2011.11.014

22. Heuer, R. J. (1999). Psychology of Intelligence Analysis. CIA Center for the Study of Intelligence. URL: https://www.cia.gov/resources/csi/static/Pyschology-of-Intelligence-Analysis.pdf

23. Janati M., Messaoudi F. (2025). Intrusion Detection System-Based Network Behavior Analysis: A Systemic Literature Review. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 16(3), 793-802. DOI: 10.14569/IJACSA.2025.0160378. URL: https://thesai.org/Publications/ViewPaper?Volume=16&Issue=3&Code=ijacsa&SerialNo=78

24. Kemmerer D. (2025). Beyond AML: Learning the Hard Way About Sanctions Compliance Gaps in EU Financial Institutions. Eastern European Journal of Transnational Relations. Vol. 9, No. 3. p. 35-44. URL: https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/handle/11320/19802

25. Loch K. Johnson (2025). The Oxford Handbook of National Security Intelligence (2nd edn). URL: https://academic.oup.com/edited-volume/61538

26. Lowenthal M. M. (2023). Intelligence: from secrets to policy. Thousand Oaks: CQ Press, an imprint of SAGE, xxiv, 595p. https://coleurope.on.worldcat.org/oclc/1289618090

27. Montenarh J., Marsden S. (2024). Unmasking the oligarchs – Using open source data to detect sanctions violations. Journal of Economic Criminology, 3, 1-18. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2024.100055

28. NATO Open Source Intelligence Handbook (2001). NATO. URL: https://web.archive.org/web/20201107103435/http://www.oss.net/dynamaster/file_archive/030201/ca5fb66734f540fbb4f8f6ef759b258c/NATO%20OSINT%20Handbook%20v1.2%20-%20Jan%202002.pdf

29. O'Neil, C. (2016). Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy. Crown Publishing. 272 p.

30. Office of Foreign Assets Control. URL: https://ofac.treasury.gov/

31. Paul Ch., Matthews M. (2016). The Russian "Firehose of Falsehood" Propaganda Model Why It Might Work and Options to Counter It. URL: https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE198.html

32. Solmaz T. Hybrid Warfare: One Term, Many Meanings. URL: https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/hybrid-warfare-one-term-many-meanings

33. Study On Illicit Financial Flows Associated with Smuggling of Migrants and Trafficking in Persons from GLO.ACT Partner Countries to Europe. URL: https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/IFF/GLOACT_Study_on_Illicit_Financial_Flows.pdf

34. Swarm Intelligence inspired Intrusion Detection Systems – A systematic literature review (2022). Computer Networks. Volume 205, 14 March URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1389128621005673 DOI: https://doi.org/10.1016/j.comnet.2021.108708

35. Unlocking the Value of Open-Source Intelligence (OSINT) for Customs Enforcement. Study Report. July 2024. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/enforcement-and-compliance/activities-and-programmes/security-programme/osint-report_final.pdf

36. World Customs Organization (WCO). (2024). OSINT Report: The Role of Open-Source Intelligence in Customs Enforcement. WCO Report. Retrieved from https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/enforcement-and-compliance/activities-and-programmes/security-programme/osint-report_final.pdf.

37. Zegart, A. B. (2022). Spies, Lies, and Algorithms: The History and Future of American Intelligence. Princeton University Press. URL: https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691147130/spies-lies-and-algorithms?srsltid=AfmBOorQuNOzxiRvXhfEDLzXzzf_VpXh-OEmiYC6lEpg41gZsxynUZJi

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ

Воронка Ольга Зіновіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ (ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8334-7613);

Гобела Володимир Володимирович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ (ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7438-2329);

Горбан Ірина Михайлівна– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ (ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0627-258X);

Завербний Андрій Степанович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка» (ORCID:https://orcid.org/0000-0001-7307-536X);

Живко Зінаїда Богданівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності Української державноїа льотної академії (ORCID https://orcid.org/0000-0002-4045-669X);

Копитко Марта Іванівна доктор економічних наук, професор**,** завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ (ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6598-3798);

Мельник Степан Іванович – доктор економічних наук, професор, заступник декана факультету №2 Львівського державного університету внутрішніх справ (ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3782-5973);

Михаліцька Наталія Ярославівна – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ (ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8912-8005);

Нагірна Оксана Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ (ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2369-7117);

Остапенко Оксана Миколаївна – кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри менеджменту авіаційної діяльності Української державної льотної академії (ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4291-6829);

Панченко Володимир Анатолійович – доктор наук з державного управління, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності Української державної льотної академії (ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0958-7752);

Панченко Оксана Петрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6608-4783);

Пушак Ярослав Ярославович - доктор економічних наук, професор**,** професор кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ (ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1369-8770);

Ревак Ірина Олександрівна - доктор економічних наук, професор, завідувач науково-дослідної лабораторії OSINT-досліджень та безпекової аналітики Львівського державного університету внутрішніх справ (ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1755-2947);

Франчук Василь Іванович - доктор економічних наук, професор, старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії OSINT-досліджень та безпекової аналітики Львівського державного університету внутрішніх справ (ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5305-3286);

Шевченко Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ (ORCID: https://orcid.org/0000-0012-1815-7554);

Шегинська Анастасія Іванівна – магістр комп'ютерних наук, магістр психології, молодший дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія (ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-5785-6730);

Яцик Мар'яна Романівна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ (ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7061-9066);