

ISSN 2311-844X

НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО
ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Серія економічна

Випуск 1



Видавничий дім
«Гельветика»
2026

УДК 330.3:351.748.1
НЗ4

Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна:
збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьвДУВС, 2026. Вип. 1. 74 с.

Виходить двічі на рік.

Засновник – Львівський державний університет внутрішніх справ.

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

Ідентифікатор медіа: R30-04393

Суб'єкт у сфері друкованих медіа: Львівський державний університет внутрішніх справ
(вул. Городоцька, буд. 26, м. Львів, 79007, vdzr@lvduvs.edu.ua, тел. (032) 258-63-25)

Рекомендовано Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
до друку та поширення в електронних сервісах ЛьвДУВС (протокол від 27.05.2026 р. № 13)

На підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 1309 від 25 жовтня 2023 року (додаток 4)
збірник включено до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б»
у галузі економічних наук (Економіка та міжнародні економічні відносини; D1 Облік і оподаткування;
D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент).

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

ГОЛОВА РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ

Копитко Марта Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ (Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56531865800>

Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/V-2217-2018>

ЗАСТУПНИК ГОЛОВИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ

Михаліцька Наталія Ярославівна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ (Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58486649500>

Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AEO-2576-2022>

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР

Гобела Володимир Володимирович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ (Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7438-2329>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57315487300>

Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABI-2889-2022>

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ

Мартинюк Володимир Петрович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4139-0554>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57205614904>

Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAI-8020-2020>

Пушак Галина Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2487-8374>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57208034063>

Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/88559517>

Штангрет Андрій Михайлович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничій справі, Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5179-4996>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204725687>

Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAD-5607-2019>

Силкін Олександр Сергійович, доктор філософії з управління, помічник ректора з питань наукової роботи і проєктів, WSHIU Академія прикладних наук (Республіка Польща)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9381-9872>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204724090>

Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAD-5605-2019>

Фарук Ахмад Фалех Альзам, доктор філософії з права, професор, викладач, Університет ОАЄ (Об'єднані Арабські Емірати)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7407-4828>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55325781800>

Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HTR-0220-2023>

Флейчук Марія Ігорівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет (Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0417-9066>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216492631>

Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/D-2438-2019>

Халед Халаф Абед Раббо Алдрю, PhD з права, викладач, Близькосхідний університет (Йорданія)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3903-8386>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57212134111>

Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/54580839>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=9F8kBLsAAAAJ>

Видання включено до міжнародних наукометричних баз даних: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, OUCI

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

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

УДК 336.71: 339.727

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2026-1-1>

Винник Сергій Степанович

аспірант,

Львівський державний університет внутрішніх справ

вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0301-8525>

ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ БАНКІВ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ В УМОВАХ САНКЦІЙНОГО РЕЖИМУ

***Анотація.** У статті досліджено роль банків як інституційних посередників трансформації фінансових потоків в умовах санкційного режиму. Проаналізовано теоретико-методологічні засади інституційного підходу до вивчення фінансового моніторингу та санкційної політики, що дало змогу розкрити подвійну функцію банків як інструментів контролю та посередників перерозподілу фінансових потоків водночас. Досліджено інституційну архітектуру системи фінансового моніторингу України, яка включає регуляторні, аналітичні та правоохоронні органи, та встановлено мережевий характер їх взаємодії. Обґрунтовано, що ефективність реалізації санкційної політики визначено не окремими суб'єктами, а рівнем їх координації та інтеграції інформаційних процесів. На підставі емпіричного аналізу виявлено основні механізми трансформації фінансових потоків, зокрема використання третіх юрисдикцій, посередницьких структур, фінансових платформ та криптовалютних інструментів. Доведено, що банки, здійснюючи формально законні операції, можуть об'єктивно виступати елементами складних ланцюгів обходу санкцій. Обґрунтовано, що застосування ризик-орієнтованого підходу та заходів фінансового моніторингу сприяє підвищенню прозорості банківської системи, однак може зумовлювати ефект перенаправлення фінансових потоків у менш контрольовані сегменти. Оцінено роль Національного банку України як макрорегулятора та обґрунтовано його інституційну ефективність, що проявляється у впровадженні системного нагляду та застосуванні заходів впливу. Водночас встановлено наявність структурних обмежень такої ефективності, зумовлених асиметрією інформації, транскордонним характером фінансових операцій та неоднорідністю інституційної спроможності банківських установ. Визначено, що багаторівневий характер системи фінансового моніторингу забезпечує її інституційну стійкість, водночас зумовлюючи ризики фрагментації. Зроблено висновок про необхідність посилення міжінституційної координації та інтеграції аналітичних інструментів з метою підвищення ефективності політики протидії обходу санкцій. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтегрованих міжінституційних моделей обміну даними та аналітичних систем раннього виявлення схем обходу санкцій, а також із поглибленим аналізом трансформаційної ролі банків у перерозподілі фінансових потоків в умовах глобальних обмежень.*

***Ключові слова:** фінансовий моніторинг, санкційна політика, банківська система, фінансові потоки, обхід санкцій, інституційний аналіз.*

Vynnyk Serhiy

Lviv State University of Internal Affairs

THE INSTITUTIONAL ROLE OF BANKS IN TRANSFORMING FINANCIAL FLOWS UNDER SANCTIONS

***Abstract.** The article examines the role of banks as institutional intermediaries in the transformation of financial flows under the sanction's regime. The theoretical and methodological foundations of the institutional approach to the study of financial monitoring and sanctions policy are analyzed, which made it possible to reveal the dual function of banks as control instruments and intermediaries in the redistribution of financial flows at the same time. The institutional architecture of the financial monitoring system of Ukraine, which includes regulatory, analytical and law enforcement bodies, is studied, and the network nature of their interaction is established. It is substantiated*



© Винник С. С., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

that the effectiveness of the implementation of sanctions policy is determined not by individual subjects, but by the level of their coordination and integration of information processes. Based on empirical analysis, the main mechanisms of financial flow transformation have been identified the use of third jurisdictions, intermediary structures, financial platforms and cryptocurrency instruments. It has been proven that banks, while carrying out formal legal transactions, can objectively act as elements of complex chains of sanctions evasion. It has been substantiated that the use of a risk-based approach and financial monitoring measures contributes to increasing the transparency of the banking system but may cause the effect of redirecting financial flows to less controlled segments. The role of the National Bank of Ukraine as a macro-regulator is assessed and its institutional effectiveness, which is manifested in the implementation of systemic supervision and the application of influence measures, is substantiated. At the same time, the presence of structural limitations to such effectiveness is established, due to information asymmetry, the cross-border nature of financial transactions and the heterogeneity of the institutional capacity of banking institutions. It is determined that the multi-level nature of the financial monitoring system ensures its institutional stability, while at the same time causing the risks of fragmentation. The conclusion is about the need to strengthen inter-institutional coordination and integration of analytical tools to increase the effectiveness of the policy of countering the circumvention of sanctions. Prospects for further research are related to the development of integrated inter-institutional data exchange models and analytical systems for early detection of sanctions circumvention schemes, as well as an in-depth analysis of the transformative role of banks in the redistribution of financial flows in the face of global restrictions.

Keywords: *financial monitoring, sanctions policy, banking system, financial flows, sanctions evasion, institutional analysis.*

Вступ. В умовах повномасштабної війни та посилення глобального санкційного тиску фінансова система України зазнає суттєвих трансформацій, що актуалізує дослідження ролі банків як ключових інституційних посередників у перерозподілі фінансових потоків. Банківський сектор стає центральним елементом реалізації санкційної політики, забезпечуючи ідентифікацію ризикових операцій, блокування активів та передачу інформації до суб'єктів державного фінансового моніторингу. Водночас саме через банківську інфраструктуру відбувається адаптація фінансових потоків до нових обмежень, що зумовлює появу альтернативних каналів руху капіталу та ускладнює ефективність санкційного контролю. У цьому контексті особливої ваги набуває дослідження інституційної ролі банків не лише як виконавців регуляторних вимог, а як активних учасників трансформації фінансових процесів.

Актуальність теми посилюється необхідністю гармонізації вітчизняного законодавства у сфері фінансового моніторингу з міжнародними та європейськими стандартами, зокрема рекомендаціями FATF та вимогами директив ЄС у сфері протидії відмиванню коштів. Україна послідовно адаптує свою нормативну базу до вимог ЄС, що передбачає

впровадження ризик-орієнтованого підходу, підвищення прозорості фінансових операцій та посилення міжінституційної взаємодії [1]. Крім того, інтеграційні процеси, пов'язані з підготовкою до приєднання до європейських фінансових механізмів, зокрема SEPA, потребують подальшого вдосконалення системи фінансового моніторингу відповідно до стандартів ЄС [2]. За таких умов дослідження інституційної ролі банків у трансформації фінансових потоків набуває не лише теоретичного, а й практичного значення, оскільки дає можливість оцінити ефективність національної системи фінансового моніторингу у контексті сучасних викликів та міжнародних зобов'язань.

Матеріали та методи. Метою статті є дослідження ролі банків як інституційних посередників трансформації фінансових потоків в умовах санкційного режиму, а також виявлення інституційних механізмів і вразливостей банківської системи, що визначають ефективність реалізації санкційної політики та її здатність протидіяти обходу санкцій.

Проблематика фінансового моніторингу, комплаєнс-ризиків та реалізації санкційної політики є предметом наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі, а також перебуває у центрі

уваги міжнародних інституцій і організацій, що формують стандарти ПВК/ФТ. Так, Вовчак О., Єндоренко Л. наголошують на необхідності посилення взаємодії державних органів і НБУ, удосконалення регуляторних та внутрішньобанківських механізмів з урахуванням міжнародної практики, обґрунтовують пропозиції щодо регулятивної діяльності НБУ з питань ПВК/ФТ [3]. Лазарева Д. аргументує, що санкції мають застосовуватися як крайній інструмент після використання усіх можливих мирних засобів, із обов'язковим дотриманням принципу пропорційності та балансу між примусом і наслідками, акцентує увагу на необхідності комплексної оцінки ефективності санкцій та їхніх коротко- і довгострокових соціально-економічних, гуманітарних і геополітичних наслідків як для цільової держави, так і третіх країн [4]. Іванов Ю. досліджує інституційний розподіл функцій у механізмі реалізації санкційної політики держави, підкреслюючи провідну роль НБУ як регулятора санкційних рішень і наглядового органу водночас. Дослідник обґрунтовує ключову роль банків як виконавців санкційних обмежень, які діють відповідно до санкційного законодавства та встановлених вимог макрорегулятора [5]. Чмутова І., Безродна О., Нечипоренко Д. розкривають сутність і критерії оцінювання комплаєнс-ризиків банків у сфері фінансового моніторингу, поєднуючи інституційні та операційні фактори ризику. Науковці пропонують методичний інструментарій інтегральної оцінки комплаєнс-ризиків, обґрунтовують практичні рекомендації щодо їх мінімізації шляхом удосконалення систем внутрішнього контролю та ризик-орієнтованого підходу [6].

Разом із тим, потребує поглибленого наукового осмислення інституційна роль банків у трансформації фінансових потоків в умовах санкційного режиму, оскільки банківська система виступає не лише інструментом блокування фінансових потоків, але й своєрідною точкою їх трансформації, оскільки запроваджені обмеження стимулюють зміну маршрутів руху капіталу та формування альтернативних каналів їх циркуляції.

Результати. Сучасна архітектура санкційних режимів базується на функціонуванні багаторівневих фінансово-торговельних мереж, у межах яких банківські установи виконують важливу посередницьку функцію. При цьому інституційна роль банків зазнає суттєвої трансформації, адже вони перетворюються з суб'єктів реалізації санкційної політики на центри трансформації та перенаправлення фінансових потоків. Це дає змогу капіталу адаптуватися до нових регуляторних умов шляхом реструктуризації каналів обігу та зміни юрисдикції. З огляду на такі обставини, санкційну політику варто розглядати не лише як обмежувальний механізм, а як чинник формування адаптивних фінансових екосистем, у межах яких банківські установи виступають не тільки суб'єктами контролю, але й структурними елементами трансформації фінансових потоків, що зумовлює виникнення певної невідповідності між інформаційною спроможністю та дотриманням санкційного режиму.

Загалом банківська система в умовах санкційного режиму виконує подвійну функцію, оскільки, з одного боку, виступає інструментом реалізації обмежень через блокування активів та фінансовий моніторинг, а з іншого – стає ключовим елементом трансформації фінансових потоків, оскільки обмеження, накладені банками, можуть спричинити їх перенаправлення у юрисдикції зі слабкими рамками прозорості.

Варто наголосити, що у Законі України «Про санкції» [7] визначено правові підстави застосування санкцій та принципи застосування спеціальних економічних обмежувальних заходів, а в Положенні [8] – механізм реалізації банками санкцій, які передбачають обмеження руху коштів або «блокування активів» осіб, які зазначенні у санкційних списках відповідно до рішень РНБО України, причому дії банків мають застосовуватись протягом усього періоду, на який накладені санкції.

У межах реалізації санкційної політики банківська система України виконує функцію первинного інструменту обмеження фінансових потоків, зокрема через механізми блокування активів підсанкційних осіб та відмови

у проведенні ризикових фінансових операцій. Відповідні повноваження та обов'язки банків закріплені у нормативно-правових актах та роз'ясненнях НБУ [9; 10], які визначають порядок ідентифікації клієнтів, застосування ризик-орієнтованого підходу та виконання санкційних обмежень.

Водночас аналітичні матеріали з цієї проблематики вказують на те, що блокування рахунків або відмова у проведенні транзакцій не призводить до повного припинення відповідних фінансових потоків, а зумовлює їх трансформацію та перенаправлення через інші канали. Зокрема, суб'єкти, діяльність яких обмежується банківською системою України, адаптуються до нових умов шляхом використання альтернативних юрисдикцій, посередницьких структур або інших фінансових інструментів, включаючи криптоактиви та готівкові розрахунки. Підтвердженням цього є, зокрема, запровадження санкцій щодо суб'єктів, пов'язаних із використанням криптовалютних схем для обходу обмежень, що відображено до рішень РНБО, які вводяться в дію указами Президента України.

До прикладу, у 2025 році в Україні було запроваджено новий санкційний пакет, спрямований на протидію обходу міжнародних обмежень та фінансуванню військово-промислового комплексу РФ, зокрема із використанням криптовалютних інструментів. Відповідне рішення було ухвалене Президентом України за поданням НБУ та узгоджене із санкційною політикою міжнародних партнерів [11]. До санкційного списку включено 60 юридичних осіб, серед яких представлені суб'єкти, залучені до майнінгу криптовалют, оператори цифрових фінансових активів, фінансові посередники та криптовалютні платформи, що забезпечували конвертацію активів і сприяли обходу санкційних обмежень. Географічна структура таких суб'єктів свідчить про використання як внутрішніх, так і зовнішніх юрисдикцій, зокрема значна їх частина зареєстрована в РФ, а окремі – в ОАЕ, Казахстані та на Кіпрі.

Практика наглядової діяльності НБУ свідчить про системний характер порушень у

сфері фінансового моніторингу та валютного законодавства з боку фінансових установ. Зокрема, у березні 2025 року регулятор застосував заходи впливу до шести банків та трьох небанківських фінансових установ за недотримання вимог законодавства у сфері ПВК/ФТ, що проявлялося у неналежній перевірці клієнтів, порушенні ризик-орієнтованого підходу та невиконанні обов'язків щодо надання інформації регулятору [12]. У серпні 2025 року НБУ застосував заходи впливу до одного банку (ПАТ «Банк Восток»), наклавши штрафи у загальному розмірі 16 млн грн, а у в кінці цього ж року – до семи банків та кількох небанківських установ, наклавши загалом близько 200 млн грн штрафів за порушення вимог фінансового моніторингу та валютного законодавства, зокрема неналежну перевірку клієнтів і недотримання ризик-орієнтованого підходу [13; 14; 15].

Ці та інші факти підтверджують наявність інституційних обмежень у функціонуванні системи фінансового моніторингу, оскільки навіть за умов жорсткого регуляторного контролю банки допускають порушення, пов'язані з дотриманням вимог щодо протидії відмиванню коштів, що може знижувати ефективність реалізації санкційної політики.

Варто наголосити, що сучасні механізми обходу санкцій формуються не поза фінансовою системою, а всередині її інституційної архітектури, зокрема через використання банків як інституційних посередників фінансових потоків. При цьому характерною особливістю є те, що банки не завжди виступають суб'єктами порушення санкційного контролю, а стають вразливими через структурні обмеження фінансового моніторингу. У цьому контексті можемо виокремити щонайменше три варіанти залучення банківських установ у схемах обходу санкцій.

1. Використання третіх юрисдикцій як базового механізму обходу санкцій

Низка аналітичних досліджень підтверджує ключову роль третіх юрисдикцій у забезпеченні обходу міжнародних санкцій, зокрема через використання посередницьких компаній у Туреччині та ОАЕ. Як свідчить

звіт [16], після втрати прямого доступу до європейських ринків російські компанії створюють афілійовані структури в цих країнах, через які здійснюється закупівля товарів та їх подальший реекспорт до РФ. Так, турецька компанія Enütek Makina стала посередником у постачанні продукції для російського оборонного сектору після запровадження санкцій. За даними аналітичного огляду у сфері торговельного фінансування, банки повідомили про транзакції на суму понад 1 млрд дол. США, які мали ознаки обходу експортного контролю та санкцій, здійснювані через посередницькі структури в третіх країнах [17]. При цьому фінансові установи виступали каналами проведення платежів, які формально відповідали встановленим вимогам, але використовувались у відповідних схемах.

Подібні висновки підтверджуються дослідженнями щодо діяльності російських компаній, які після запровадження санкцій створюють афілійовані структури у третіх країнах з метою здійснення імпортно-експортних операцій. Такі компанії беруть участь у закупівлі товарів та подальшому реекспорті до підсанкційних юрисдикцій, і при цьому такі операції супроводжується відповідними фінансовими транзакціями з використанням банківської системи. Таким чином, формується багаторівнева модель обходу санкцій, коли банки виконують властиві їм функції, а в кінцевому результаті можуть утворювати санкційно-ризиковий ланцюг.

2. Інформаційна обмеженість банків у виявленні санкційних ризиків

Важливим чинником, що зумовлює залучення банків у такі схеми, є неповнота та/або асиметрія інформації, що не дає змоги банкам чітко ідентифікувати кінцеве призначення транзакцій. На цьому наголошують аналітики Королівського інституту об'єднаних служб (RUSI), який знаходиться у Великобританії, зазначаючи, що банки часто не мають доступу до повної інформації про фактичний товар, який є предметом угоди, кінцевого бенефіціарного власника операції, повний ланцюг постачання, можливі посередницькі ланки тощо. Так, платіжні повідомлення, як

правило, не містять достатніх даних для однозначного встановлення зв'язку між фінансовою операцією та потенційним порушенням санкційного режиму. Крім того, транзакції можуть проходити через декілька банківських установ у різних юрисдикціях, а це ще більше ускладнює їх комплексний аналіз.

Аналітичні матеріали RUSI [18; 19] свідчать про формування новітніх підходів до обходу санкцій із використанням технологій штучного інтелекту, які забезпечують підвищену адаптивність фінансових схем, зокрема шляхом автоматизованого підбору транзакційних маршрутів та маскуванню зв'язків між суб'єктами. За таких умов традиційні механізми фінансового моніторингу, що виступають в якості певних «фільтр» на основі обмежених даних і міжбанківської взаємодії, виявляються недостатньо ефективними для своєчасного виявлення підозрілих операцій. У результаті банки змушені приймати рішення в умовах неповної інформації, що об'єктивно знижує ефективність санкційного комплаєнсу та створює передумови для використання їх інфраструктури у схемах обходу санкцій.

3. Банки як транзитні вузли у мережевих схемах обходу санкцій

Аналітичні дослідження у сфері ризиків міжнародної торгівлі засвідчують, що окремі юрисдикції виступають ключовими хабами для реекспорту товарів і супровідних фінансових потоків. Типовим прикладом є багаторівнева структура фінансових потоків, за якої платіж, здійснений у банку юрисдикції з розвиненою системою фінансового моніторингу, спрямовується до компанії у третій країні (зокрема Туреччині або ОАЕ), після чого через посередницькі структури подальший рух коштів може прямувати до підсанкційних суб'єктів [16; 17]. У таких схемах банки, зазвичай, обслуговують платежі між формально незалежними контрагентами, не маючи повної інформації про кінцеву мету чи призначення такої транзакції, діють у межах чинного правового поля. Однак сукупність таких транзакцій може формувати альтернативні канали фінансових потоків, тим самим порушуючи вимоги санкційного законодавства.

Загалом у процесі реалізації вимог фінансового моніторингу та санкційної політики спостерігається посилення регуляторного тиску на банківські установи, що проявляється у підвищенні стандартів ідентифікації клієнтів, поглибленні процедур належної перевірки та розширенні обов'язків щодо виявлення підозрілих фінансових операцій. Відповідні підходи системно впроваджуються НБУ, зокрема через застосування ризик-орієнтованого підходу та заходів впливу за порушення законодавства у сфері фінансового моніторингу. Це зумовлює формування у банків стратегії мінімізації регуляторних ризиків, яка часто передбачає обмеження або припинення обслуговування клієнтів із підвищеним рівнем ризику.

В аналітичних джерелах та науковій літературі така практика називається "*de-risking*" («зниження ризиків») і розглядається як реакція фінансових установ на посилення регуляторних вимог та санкційного контролю. Зокрема FATF характеризує "*de-risking*" як явище, коли фінансові установи припиняють або обмежують ділові відносини з клієнтами, щоб уникнути ризиків, а не управляти ними відповідно до ризик-орієнтованого підходу, розробленого FATF [20]. Водночас зазначений підхід має побічні ефекти, пов'язані з витісненням фінансових операцій за межі регульованого банківського сектору. Клієнти, які втрачають доступ до банківських послуг або зіштовхуються з обмеженнями під час здійснення операцій, можуть переорієнтуватися на альтернативні канали, зазвичай небанківські фінансові установи, іноземні юрисдикції або неформальні платіжні системи.

Оцінка ролі НБУ як макрорегулятора у сфері фінансового моніторингу та реалізації санкційної політики свідчить загалом про високий рівень інституційної ефективності, однак мають місце і суттєві структурні обмеження. Зокрема, ефективність діяльності регулятора проявляється у формуванні комплексної системи вимог у сфері ПВК/ФТ, впровадженні ризик-орієнтованого підходу до нагляду за банківськими установами, а також здійсненні регулярного контролю за дотриманням відповідних нормативів. Емпіричним

підтвердженням дієвості таких інструментів є системне застосування заходів впливу, зокрема штрафних санкцій до банків за порушення вимог фінансового моніторингу, що свідчить про практичну, а не декларативну реалізацію регуляторних функцій.

Водночас ефективність макрорегуляторного впливу обмежується низкою факторів, пов'язаних як із делегуванням значної частини функцій контролю безпосередньо банківським установам, так і з об'єктивною складністю ідентифікації транскордонних фінансових потоків. Зафіксовані в процесі нагляду порушення у діяльності банків свідчать про неоднорідність їх інституційної спроможності, а обмежений доступ до інформації про кінцевих бенефіціарів і складна багаторівнева структура міжнародних фінансових операцій додатково обмежують можливості ефективного запобігання обходу санкцій навіть за умов посиленого контролю. За таких умов виникає так званий структурний розрив "*data-to-sanctions gap*" між наявними даними та ефективністю реалізації санкційної політики.

Варто наголосити, що система фінансового моніторингу та реалізації санкційної політики в Україні функціонує як багаторівнева інституційна мережа, у межах якої повноваження та відповідальність розподіляються між регуляторними, аналітичними та правоохоронними органами. Ключову роль у цій системі безумовно відіграє НБУ, який забезпечує нормативне регулювання діяльності банків та здійснює нагляд за дотриманням вимог у сфері фінансового моніторингу. Водночас функція збору, узагальнення та аналізу інформації про підозрілі фінансові операції покладена на Державну службу фінансового моніторингу України, яка виступає центральним елементом фінансової розвідки та забезпечує передачу відповідних матеріалів до правоохоронних органів для подальшого реагування.

Стратегічні орієнтири санкційної політики визначає РНБО України, імплементація рішень відбувається через регуляторні та операційні механізми, які забезпечують їх практичну реалізацію на рівні фінансових установ,

зокрема банків. Розслідування правопорушень у сфері протидії відмиванню доходів і обходу санкцій закріплені за такими інституціями, як БЕБ, СБУ, Національна поліція України. На нашу думку, такий розподіл функцій відповідає принципу інституційної диференціації, за якого стратегічне формування політики відокремлене від її операційного забезпечення. Водночас він узгоджується з міжнародними стандартами, зокрема рекомендаціями FATF, які акцентують увагу на необхідності ефективної координації між фінансовими установами, підрозділами фінансової розвідки та правоохоронними органами. Схематично інституційну взаємодію у системі фінансового моніторингу та санкційного контролю представлено на рис. 1.

Багаторівневий характер цієї системи зумовлює як її інституційну спроможність, так і наявність внутрішніх обмежень. З одного боку, взаємодія різних органів дає змогу охопити повний цикл фінансового моніторингу – від виявлення підозрілих операцій до застосування санкцій та кримінального провадження. З іншого боку, така фрагментованість може призводити до затримок у передачі інформа-

ції, різного рівня аналітичної спроможності інституцій та розривів у відповідальності між суб'єктами системи. Це особливо проявляється в умовах транскордонних фінансових потоків та складних багаторівневих схем, коли ефективність прийнятих рішень залежить не лише від дій окремого регулятора, а від узгодженості всієї інституційної мережі.

Висновки. Результати проведеного дослідження засвідчують, що сучасні механізми обходу санкцій функціонують у межах складних багаторівневих фінансово-торговельних мереж, де банківські установи виконують ключову інфраструктурну роль, виступаючи посередниками руху капіталу та забезпечуючи його адаптацію до регуляторних обмежень. Банківська система виступає не лише інструментом блокування фінансових потоків, але й своєрідною точкою їх трансформації, оскільки запроваджені обмеження стимулюють зміну маршрутів руху капіталу та формування альтернативних каналів їх циркуляції. Це свідчить про подвійний характер ролі банків у системі фінансового моніторингу та санкційного контролю. Сама ж система контролю за дотриманням санкційного режиму та

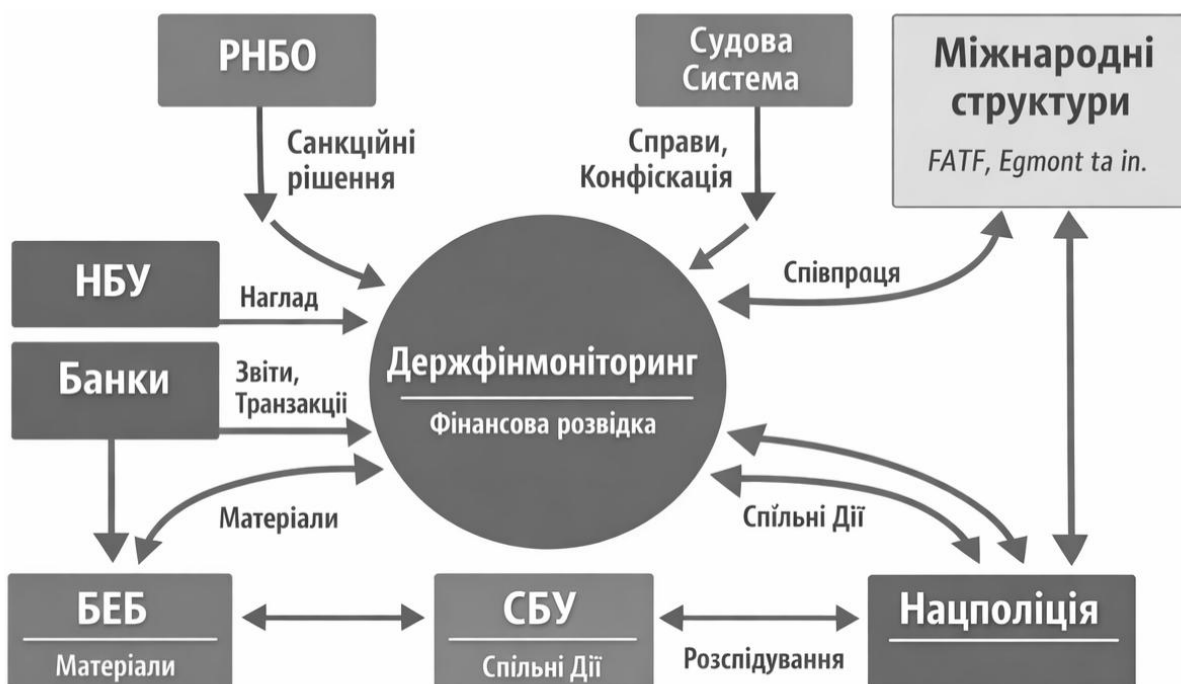


Рис. 1. Інституційна взаємодія у системі фінансового моніторингу та санкційного контролю

Джерело: складено автором

вимог фінансового моніторингу в Україні має мережевий характер і охоплює регуляторні, аналітичні та правоохоронні інституції. Водночас така багаторівнева структура зумовлює певну інституційну розрізненість (фрагментацію), а в окремих питаннях і неузгодженість у їх діях, що знижує ефективність своєчасного виявлення схем обходу санкцій.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні інтегрованих міжінституційних механізмів обміну інформацією та розвитку аналітичних інструментів раннього виявлення схем обходу санкцій, а також у поглибленому вивченні трансформаційної ролі банків у перерозподілі фінансових потоків в умовах санкційних обмежень.

Список використаних джерел:

1. Фінансовий моніторинг та протидія фінансовим злочинам. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/forensic/finansovyy-monitorynh.html>
2. Україна готується до впровадження реєстру рахунків та європейських стандартів фінмоніторингу. URL: <https://finap.com.ua/ukrayina-gotyetsya-do-vprovadzheniya-reyestru-rahunkiv-ta-yevropejskyh-standartiv-finmonitoryngu/>
3. Вовчак О.Д., Єндоренко Л.О. Удосконалення системи фінансового моніторингу в банках України та оцінювання комплаєнс-ризиків. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 237–243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-237-243>
4. Лазарева Д. В. Перспектива змін та передбачувана динаміка розвитку банківського сектору держав світу за умови застосування міжнародних санкцій. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*. 2025. № 2. С. 48–56. DOI <https://doi.org/10.32782/2078-3566-2025-2-07>
5. Іванов Ю.А. Банківська критична інфраструктура в механізмі реалізації санкційної політики держави. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Юридичні науки*. 2025. № 3. С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2025-3-10804>
6. Чмутова І.М., Безродна О.С., Нечипоренко Д.І. Методичний інструментарій оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 296–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-296-309>
7. Про санкції. Закон України від 14 серпня 2014 року № 1644-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text> (дата звернення: 26.03.2026).
8. Правління Національного банку України. *Положення про здійснення банками фінансового моніторингу*. Постанова № 65 від 19.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text> (дата звернення: 27.03.2026).
9. Правління Національного банку України. *Положення про порядок організації та здійснення нагляду у сфері фінансового моніторингу, валютного нагляду, нагляду з питань реалізації і моніторингу ефективності персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)*. Постанова № 90 від 30.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0090500-20#Text>
10. Правління Національного банку України. *Положення про застосування Національним банком України заходів впливу до установ за порушення законодавства з питань фінансового моніторингу*. Постанова № 106 від 28.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0106500-20#Text>
11. Україна запровадила санкції проти 60 юридичних та 73 фізичних осіб, залучених до обходу санкцій з боку РФ та фінансування російського ВПК. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-zaprovadila-sankciyi-proti-60-yuridichnih-ta-73-fiz-98869>
12. Національний банк у березні 2025 року застосував до шести банків та трьох небанківських фінансових установ заходи впливу за порушення у сфері фінмоніторингу та валютного законодавства. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-u-berezni-2025-roku-zastosuvav-do-shesti-bankiv-ta-troh-nebankivskih-finansovih-ustanov-zahodi-vplivu-za-porushennya-u-sferi-finmonitoringu-ta-valyutnogo-zakonodavstva>
13. Національний банк у серпні 2025 року застосував до одного банку заходи впливу за порушення у сфері фінансового моніторингу та валютного законодавства. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-u-serpni-2025-roku-zastosuvav-do-odnogo-banku-zahodi-vplivu-za-porushennya-u-sferi-finansovogo-monitoringu-ta-valyutnogo-zakonodavstva>
14. НБУ оштрафував сім банків на 200 млн грн: хто опинився у списку. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/11/07/161936466>
15. Санкції за фінмоніторинг: НБУ оштрафував 5 банків та 6 фінкомпаній у грудні 2025 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/lawnews/doc/EN260035-sanktsiyi-za-finmonitorynh-nbu-oshtrafuvav-5-bankiv-ta-6-finkompaniy-u-hrudni-2025-roku>

16. How Russian companies circumvent sanctions through Turkey and the UAE. URL: <https://www.evidencity.com/how-russian-companies-circumvent-sanctions-through-turkey-and-the-uae>
17. ANALYTICAL REPORT. How Russia Circumvents Sanctions: Regime Adaptation and Vulnerabilities of the Sanctions Architecture. URL: https://ants.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/analytics_how-russia-circumvents-sanctions.pdf
18. Strengthening the Financial Frontline on Russian Trade Sanctions. URL: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/policy-briefs/strengthening-financial-frontline-russian-trade-sanctions>
19. Beware the Robots: AI-Enabled Sanctions Evasion is Here. URL: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/beware-robots-ai-enabled-sanctions-evasion-here?>
20. De-risking. URL: <https://www.coe.int/en/web/moneyval/implementation/de-risking>

References:

1. Financial monitoring and combating financial crimes. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/forensic/finansovyy-monitorynh.html>
2. Ukraine is preparing to implement a register of accounts and European financial monitoring standards. Available at: <https://finap.com.ua/ukrayina-gotyetsya-do-vprovadzhennya-reyestru-rahunkiv-tayevropejskyh-standartiv-finmonitoryngu/>
3. Vovchak O. D., Yendorenko L. O. (2023). Improvement of the system of financial monitoring in banks of Ukraine and assessment of compliance risks. *Economic problems*. no. 3, pp. 237–243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-237-243>
4. Lazareva D. (2025). Prospects of changes and forecasted dynamics of development of the banking sector of world states under the conditions of application of international sanctions. *Scientific Bulletin of the Dnipro State University of Internal Affairs*, no. 2, pp. 48–56. DOI <https://doi.org/10.32782/2078-3566-2025-2-07>
5. Ivanov Yu. (2025). Banking critical infrastructure in the mechanism of implementation of the state sanctions policy. *International scientific journal "Internauka". Series: Juridical sciences*, no. 3 (85), pp. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2025-3-10804>
6. Chmutova I. M., Bezrodna O. S., & Nechyporenko D. I. (2020). The methodological instrumentarium for assessing compliance risks of financial monitoring of banks. *Business Inform*, no. 11, pp. 296–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-296-309>
7. On sanctions. Law of Ukraine of August 14, 2014, No.1644-VII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text>
8. Board of the National Bank of Ukraine. Regulations on the implementation of financial monitoring by banks. Resolution No. 65 of May 19, 2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text>
9. Board of the National Bank of Ukraine. Regulations on the procedure for organizing and exercising supervision in the field of financial monitoring, currency supervision, supervision over the implementation and monitoring of the effectiveness of personal special economic and other restrictive measures (sanctions). Resolution No. 90 of June 30, 2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0090500-20#Text>
10. Board of the National Bank of Ukraine. Regulations on the application by the National Bank of Ukraine of measures of influence against institutions for violation of legislation on financial monitoring. Resolution No. 106 of July 28, 2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0106500-20#Text>
11. Ukraine has imposed sanctions against 60 legal entities and 73 individuals involved in circumventing sanctions by the Russian Federation and financing the Russian military-industrial complex. Available at: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-zaprovadila-sankciyi-proti-60-yuridichnih-ta-73-fiz-98869>
12. In March 2025, the National Bank applied sanctions to six banks and three non-bank financial institutions for violations in the field of financial monitoring and currency legislation. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-u-berezni-2025-roku-zastosuvav-do-shesti-bankiv-ta-troh-nebankivskih-finansovih-ustanov-zahodi-vplivu-za-porushennya-u-sferi-finmonitoryngu-ta-valyutnogo-zakonodavstva>
13. In August 2025, the National Bank applied sanctions to one bank for violations in the field of financial monitoring and currency legislation. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-u-serpni-2025-roku-zastosuvav-do-odnogo-banku-zahodi-vplivu-za-porushennya-u-sferi-finansovogo-monitoringu-ta-valyutnogo-zakonodavstva>
14. NBU fined seven banks UAH 200 million: who was on the list. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2025/11/07/161936466>
15. Sanctions for financial monitoring: NBU fined 5 banks and 6 financial companies in December 2025. Available at: <https://ips.ligazakon.net/lawnews/doc/EN260035-sanktsiyi-za-finmonitorynh-nbu-oshtrafuvav-5-bankiv-ta-6-finkompaniy-u-hrudni-2025-roku>

16. How Russian companies circumvent sanctions through Turkey and the UAE. Available at: <https://www.evidencity.com/how-russian-companies-circumvent-sanctions-through-turkey-and-the-uae>

17. ANALYTICAL REPORT. How Russia Circumvents Sanctions: Regime Adaptation and Vulnerabilities of the Sanctions Architecture. Available at: https://ants.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/analytics_how-russia-circumvents-sanctions.pdf

18. Strengthening the Financial Frontline on Russian Trade Sanctions. Available at: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/policy-briefs/strengthening-financial-frontline-russian-trade-sanctions>

19. Beware the Robots: AI-Enabled Sanctions Evasion is Here. Available at: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/beware-robots-ai-enabled-sanctions-evasion-here?>

20. De-risking. Available at: <https://www.coe.int/en/web/moneyval/implementation/de-risking>

Дата надходження статті: 27.03.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 005.334:005.95

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2026-1-2>

Горбан Ірина Михайлівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0627-258X>

Оношко Інна Анатоліївна

аспірант,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5793-1680>

ВПЛИВ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування впливу системи ризик-менеджменту на забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища та визначення управлінських підходів до підвищення стійкості кадрового потенціалу. Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки підприємства під впливом механізмів ризик-менеджменту при зміні параметрів зовнішнього середовища. Актуальність теми постає у зв'язку з тим, що сучасне підприємство функціонує при такого роду умовах високої невизначеності, нестабільності ринку праці, посилення конкуренції за кваліфікований персонал, цифрової трансформації, міграційних процесів, змін у трудовому законодавстві, зростання кіберзагроз та посилення репутаційних ризиків. У роботі розкрито сутність впливу системи ризик-менеджменту на забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що кадрова безпека у сучасних умовах являється не лише функціональною складовою управління персоналом, а й важливим напрямом формування загальної економічної стійкості підприємства. Доведено, що нестабільність ринку праці, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, правові зміни, технологічні трансформації, інформаційні загрози та соціально-психологічні виклики істотно підвищують значущість своєчасного виявлення і попередження кадрових ризиків. Особливу увагу зосереджено на тому, що система ризик-менеджменту надає можливість не лише реагувати на вже наявні негативні явища, а й формувати превентивні механізми захисту кадрового потенціалу через моніторинг кадрових загроз, оцінювання ймовірності їх реалізації, визначення наслідків для підприємства, а також розроблення відповідних управлінських рішень. Висвітлено роль кадрового моніторингу, формування кадрового резерву, розвитку професійних компетентностей, внутрішніх комунікацій, мотиваційної політики та підтримання лояльності працівників у системі забезпечення кадрової безпеки.

Ключові слова: кадрова безпека, ризик-менеджмент, кадрові ризики, підприємство, зовнішнє середовище, управління персоналом, економічна безпека, кадровий потенціал, кадрова стійкість, адаптація підприємства.



Gorban Iryna, Onoshko Inna
Lviv State University of Internal Affairs

INFLUENCE OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM ON ENSURING THE PERSONNEL SAFETY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF CONSTANT CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Abstract. *The purpose of the study is to substantiate the influence of the risk management system on ensuring the personnel safety of an enterprise in the conditions of constant changes in the external environment and to determine management approaches to increasing the stability of the personnel potential. The object of the study is the process of ensuring the personnel safety of an enterprise under the influence of risk management mechanisms when changing the parameters of the external environment. The relevance of the topic arises due to the fact that a modern enterprise operates under such conditions of high uncertainty, labor market instability, increased competition for qualified personnel, digital transformation, migration processes, changes in labor legislation, the growth of cyber threats, and increased reputational risks. The work reveals the essence of the influence of the risk management system on ensuring the personnel safety of an enterprise in the conditions of constant changes in the external environment. It is substantiated that personnel safety in modern conditions is not only a functional component of personnel management, but also an important direction in the formation of the overall economic stability of the enterprise. It is proven that the instability of the labor market, increased competition for qualified employees, legal changes, technological transformations, information threats and socio-psychological challenges significantly increase the importance of timely identification and prevention of personnel risks. Particular attention is focused on the fact that the risk management system provides an opportunity not only to respond to existing negative phenomena, but also to form preventive mechanisms for protecting personnel potential through monitoring personnel threats, assessing the likelihood of their implementation, determining the consequences for the enterprise, as well as developing appropriate management decisions. The role of personnel monitoring, the formation of a personnel reserve, the development of professional competencies, internal communications, motivational policy and maintaining employee loyalty in the system of ensuring personnel security is highlighted.*

Keywords: *personnel security, risk management, personnel risks, enterprise, external environment, personnel management, economic security, personnel potential, personnel stability, enterprise adaptation.*

Вступ. Актуальність теми постає у зв'язку з тим, що сучасне підприємство функціонує при такого роду умовах високої невизначеності, нестабільності ринку праці, посилення конкуренції за кваліфікований персонал, цифрової трансформації, міграційних процесів, змін у трудовому законодавстві, зростання кіберзагроз та посилення репутаційних ризиків. За таких обставин кадрова безпека вже не являється лише складовою загальної системи управління персоналом, а стає стратегічною умовою збереження безперервності діяльності, професійної стійкості колективу та здатності підприємства адаптуватися до нових викликів. Водночас саме система ризик-менеджменту надає можливість своєчасно виявляти кадрові ризики, пов'язані з плінністю кадрів, дефіцитом компетентностей, внутрішніми конфліктами, професійним вигоранням, недобросовісною поведінкою працівників, витоком конфіденційної інфор-

мації та зниженням рівня лояльності персоналу. У таких умовах підприємство потребує не лише реагування на вже наявні проблеми, а й формування підґрунтя для їх попередження через оцінювання ймовірності ризиків, визначення рівня їх впливу на кадровий потенціал і розроблення превентивних управлінських рішень.

В науковій літературі проблематика ризик-менеджменту традиційно розглядається як важлива складова забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності, нестабільності та посилення впливу зовнішніх загроз [1–10]. Так, М. Блейз, Д. Пламер [1] акцентують увагу на значенні ризик-менеджменту в інноваційних проєктах, що дає підґрунтя для розуміння потреби своєчасного виявлення ризиків, пов'язаних не лише з фінансовими чи технологічними процесами, а й з кадровим забезпеченням реалізації нововведень. Помітний внесок у розвиток теоре-

тичного бачення ризик-менеджменту в умовах невизначеності здійснено Н.С. Коваленко [2], яка розглядає управління ризиками крізь призму використання інформаційних технологій та аналітичних інструментів. Стратегічний вектор дослідження ризиків розкрито у праці О.Г. Петрова [3], де увагу зосереджено на прогнозуванні стратегічних ризиків в умовах невизначеності. Значення такого підходу для нашої теми полягає в тому, що кадрова безпека повинна розглядатися не лише як реакція на вже наявні загрози, а як напрям довгострокового попередження ризиків, здатних впливати на кадровий потенціал підприємства в майбутньому. Окреме значення для дослідження має праця А.В. Ткаченка [4], у якій розглянуто операційні ризики в системі стратегічного управління. А. Ткаченко [4] зазначає, що операційні ризики є невід'ємною складовою загальної системи ризиків підприємства, а їх ігнорування здатне послаблювати результативність управлінських процесів.

Метою дослідження є обґрунтування впливу системи ризик-менеджменту на забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища та визначення управлінських підходів до підвищення стійкості кадрового потенціалу. Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки підприємства під впливом механізмів ризик-менеджменту при зміні параметрів зовнішнього середовища.

Матеріали та методи. Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання й економічного аналізу. Метод наукової абстракції, аналізу та синтезу використано з метою уточнення сутності системи ризик-менеджменту та її ролі у забезпеченні кадрової безпеки підприємства. Метод системного аналізу застосовано для розгляду кадрової безпеки як важливої складової загальної системи економічної безпеки підприємства, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Метод спостереження та порівняння використано в процесі дослідження особливостей впливу змін зовнішнього середовища на кадрові ризики, кадрову стійкість і механізми

управління персоналом. Метод узагальнення та систематизації застосовано для формування висновків.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені проблематиці ризик-менеджменту, кадрової безпеки, управління персоналом, економічної безпеки підприємства та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Разом із цим у дослідженні можуть бути використані аналітичні матеріали щодо трансформацій ринку праці, змін у зовнішньому економічному середовищі, впливу цифровізації на кадрові процеси, а також наукові підходи до оцінювання кадрових ризиків і формування превентивних механізмів їх мінімізації.

Результати. Система ризик-менеджменту у сфері кадрової безпеки підприємства являється не просто допоміжним інструментом реагування на окремі проблеми з персоналом, а важливою управлінською складовою, що формує підґрунтя для стабільної роботи всього підприємства. У сучасних умовах зміни зовнішнього середовища мають постійний і багатовекторний характер, оскільки на діяльність підприємства одночасно впливають економічні коливання, трансформації ринку праці, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, зміни у правовому полі, розвиток рішень на базі застосованих цифрових технологій, а також соціальні й демографічні зрушення. За таких умов кадрова безпека перестає обмежуватися лише захистом від плинності кадрів або недобросовісної поведінки працівників. Вона постає як здатність підприємства зберігати професійне ядро колективу, підтримувати його стійкість, запобігати втраті компетентностей, забезпечувати належний рівень дисципліни, лояльності, адаптивності та збереження конфіденційної інформації (табл. 1).

Постійні зміни зовнішнього середовища істотно ускладнюють забезпечення кадрової безпеки, оскільки кожен зовнішній виклик відображається на поведінці працівників, їх мотивації, очікуваннях і професійній стабільності. Економічна нестабільність може

Таблиця 1

Роль системи ризик-менеджменту у формуванні кадрової безпеки підприємства

Ключова складова	Характеристика
Ідентифікація кадрових загроз	Підприємство системно виявляє ті чинники, що можуть негативно вплинути на працівників або на стабільність кадрового складу. Йдеться про нестачу фахівців, ризик звільнення ключових співробітників, внутрішні конфлікти, втрату мотивації, витік службової інформації, перевантаження персоналу та управлінські помилки
Оцінювання наслідків ризиків	Після виявлення загроз важливо оцінити, якою буде їх сила впливу на внутрішнє середовище підприємства. Аналізується, як кожен ризик може позначитися на продуктивності праці, психологічному кліматі, стабільності виконання функцій, іміджі роботодавця та фінансових результатах
Розроблення превентивних заходів	Система ризик-менеджменту передбачає не лише фіксацію загроз, а й розроблення комплексу дій для їх попередження. До таких дій належать програми адаптації нових працівників, формування кадрового резерву, навчання, внутрішні політики інформаційної безпеки, антикризові комунікації, психологічна підтримка персоналу
Інтеграція у кадрову політику	Ризик-менеджмент дає найбільший результат тоді, коли його принципи вбудовані у всі процеси роботи з персоналом, від добору кадрів до оцінювання результатів праці та просування

Джерело: сформовано авторами

призводити до зниження доходів підприємства, заморожування заробітних плат і підвищення напруги в колективі. Зміни на ринку праці посилюють конкуренцію за таланти та стимулюють відтік кваліфікованих працівників до інших роботодавців. Нормативно-правові трансформації змушують підприємство швидко оновлювати внутрішні правила, трудові процедури та підходи до відповідальності персоналу. Разом із цим розвиток зовнішнього цифрового середовища підвищує ризики витоку даних, шахрайства, мані-

пуляцій з інформацією та несанкціонованого доступу до внутрішніх ресурсів. Соціальні зміни, зокрема зміна поколінь працівників, нові очікування щодо стилю управління, балансу між роботою і особистим життям, професійного розвитку та морального клімату, також змінюють сам характер кадрових ризиків (табл. 2).

Вплив системи ризик-менеджменту на кадрову безпеку найбільш чітко проявляється через конкретні управлінські механізми, за допомогою яких підприємство не лише вияв-

Таблиця 2

Вплив чинників зовнішнього середовища на кадрову безпеку підприємства

Зовнішній чинник	Як він проявляється	Які кадрові ризики виникають
Економічна нестабільність	Проявляється у коливанні попиту, скороченні доходів підприємства, зростанні витрат, невизначеності щодо майбутніх інвестицій і посиленні тиску на фонд оплати праці. Працівники у таких умовах не рідко втрачають відчуття стабільності	Посилюється ризик плинності кадрів, зниження мотивації, зростання внутрішньої напруги, конфліктів через оплату праці та відтоку найбільш цінних працівників до конкурентів
Зміни на ринку праці	Підприємство стикається з дефіцитом фахівців, зростанням очікувань кандидатів, швидкою зміною запитів до кваліфікації та активною боротьбою роботодавців за спеціалістів	Виникає ризик незаповнених вакансій, затування підбору персоналу, зниження якості кандидатів або втрати вже підготовлених співробітників
Нормативно-правові зміни	Зовнішнє правове середовище постійно оновлює вимоги до трудових відносин, захисту персональних даних, оформлення зайнятості, відповідальності сторін та внутрішніх процедур	Зростає ризик правових порушень, трудових спорів, санкцій, репутаційних втрат та недовіри з боку персоналу, якщо підприємство не встигає змінювати внутрішні правила
Зміни у зовнішньому соціальному середовищі	Йдеться про нові цінності працівників, вищі вимоги до гнучкості праці, потребу у повазі, розвитку, психологічному комфорті й прозорій корпоративній культурі	Підвищується ризик демотивації, прихованого незадоволення, професійного вигорання, погіршення командної взаємодії та зниження лояльності до підприємства

Джерело: сформовано авторами

ляє загрози, а й формує стійкість персоналу до негативних подій. Насамперед йдеться про аналітичне оцінювання кадрових процесів, коли керівництво відстежує рівень плинності, дефіцит компетентностей, тривалість закриття вакансій, рівень внутрішньої довіри, якість адаптації нових працівників та ознаки професійного вигорання. Наступною важливою складовою являється управління знаннями, адже втрата ключових працівників не рідко означає втрату важливої професійної пам'яті підприємства. Разом із цим вагому роль відіграють програми розвитку персоналу, формування кадрового резерву, система наставництва, механізми передачі досвіду, політики інформаційної безпеки та внутрішній контроль доступу до чутливої інформації. Не менш значущою є культура відкритої комунікації, оскільки ризики у сфері кадрової безпеки часто накопичуються непомітно у внутрішньому середовищі підприємства і проявляються лише тоді, коли вже виникає конфлікт, масове невдоволення або втрата довіри до керівництва (табл. 3).

Ефективна система ризик-менеджменту надає підприємству змогу не лише мінімізувати втрати від кадрових загроз, а й формувати стійкий трудовий потенціал, здатний підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Разом із цим кадрова безпека безпосередньо пов'язана з рівнем організаційної дисципліни, збереженням інтелектуального капіталу, стабільністю виконання бізнес-процесів, якістю управлінських рішень та результативністю взаємодії

між працівниками і керівництвом. За відсутності системного підходу до управління ризиками підприємство не рідко стикається із прихованими загрозами, які поступово накопичуються у внутрішньому середовищі та з часом переходять у фінансові, репутаційні й операційні втрати. Саме тому інтеграція ризик-менеджменту в систему забезпечення кадрової безпеки являється важливою передумовою своєчасної адаптації кадрової політики до нових вимог зовнішнього середовища, підвищення відповідальності працівників, зміцнення корпоративної культури та посилення загальної стійкості підприємства.

Висновки. Таким чином, система ризик-менеджменту являється однією з ключових передумов забезпечення кадрової безпеки підприємства, оскільки саме вона надає можливість своєчасно виявляти, оцінювати та попереджати загрози, пов'язані з плинністю кадрів, втратою професійних компетентностей, зниженням лояльності персоналу, порушенням внутрішньої дисципліни, витоком службової інформації та зростанням соціально-психологічної напруги у внутрішньому середовищі підприємства, а в умовах постійних змін зовнішнього середовища її значення ще більше посилюється, оскільки кадрова стійкість, адаптивність працівників і здатність керівництва оперативно реагувати на зовнішні виклики постають визначальними чинниками стабільного функціонування, економічної безпеки та довгострокового розвитку підприємства.

Таблиця 3

Управлінські інструменти впливу системи ризик-менеджменту на кадрову безпеку

Інструмент	Характеристика
Кадровий моніторинг	Передбачає систематичне спостереження за ключовими кадровими показниками, виявлення тенденцій, аналіз причин звільнень, оцінювання навантаження, вивчення стану мотивації та виявлення осередків напруги у колективі
Формування кадрового резерву	Полягає у завчасному підготовленні працівників, здатних замінити ключові посади у разі звільнення, переведення, втрати працездатності чи інших критичних обставин
Навчання та розвиток персоналу	Включає підвищення кваліфікації, розвиток нових компетентностей, адаптацію до технологічних змін, підготовку до роботи в умовах невизначеності та навчання правилам безпечної поведінки з інформацією
Внутрішні комунікації та корпоративна культура	Мають забезпечувати прозорість рішень, довіру між керівництвом і працівниками, справедливе пояснення змін, підтримку зворотного зв'язку та запобігання чуткам і деструктивним настроям

Джерело: сформовано авторами

Список використаних джерел:

1. Блейз М., Пламер Д. Ризик-менеджмент в інноваційних проектах. *Інновації та управління підприємством*. 2011. № 5. С. 40–52.
2. Коваленко Н.С. Управління ризиками в умовах невизначеності: інформаційні технології та аналітичні інструменти. *Науковий вісник економіки та управління*. 2020. № 8. С. 22–36.
3. Петров О.Г. Стратегічні ризики та їх прогнозування в умовах невизначеності. *Вісник економічної теорії*. 2015. № 6. С. 78–90.
4. Ткаченко А.В. Операційні ризики в системі стратегічного управління. *Журнал економічної безпеки*. 2018. № 2. С. 34–46.
5. Шпіг Ф. Системний підхід до управління ризиками. *Журнал управлінських досліджень*. 2016. № 3. С. 45–58.
6. Дамодаран А. Фінансові ризики та їх вплив на стратегію підприємства. *Фінанси та економіка*. 2012. № 4. С. 12–27.
7. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
8. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9 (Вип.37). С. 227–237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
9. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
10. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. № 3 (67). С. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>

References:

1. Bleiz M., Plamer D. (2011). Risk management in innovative projects. *Innovations and Enterprise Management*. No. 5. P. 40–52.
2. Kovalenko N.S. (2020). Risk management under conditions of uncertainty. Information technologies and analytical tools. *Scientific Bulletin of Economics and Management*. No. 8. P. 22–36.
3. Petrov O.H. (2015). Strategic risks and their forecasting under conditions of uncertainty. *Bulletin of Economic Theory*. No. 6. P. 78–90.
4. Tkachenko A.V. (2018). Operational risks in the system of strategic management. *Journal of Economic Security*. No. 2. P. 34–46.
5. Shpigh F. (2016). Systemic approach to risk management. *Journal of Management Studies*. No. 3. P. 45–58.
6. Damodaran A. (2012). Financial risks and their impact on enterprise strategy. *Finance and Economics*. No. 4. P. 12–27.
7. Vitlinskyi V.V. (2004). Riskology in economics and entrepreneurship. Monograph. Kyiv, KNEU. 480 p.
8. Shtanhret A., Sylkin O. (2024). Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*. No. 9 (37). P. 227–237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
9. Zybareva O.V. (2023). Risk management of business projects under conditions of digitalization. *Problems of Modern Transformations. Series, Economics and Management*. No. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-094>
10. Kopytko M.I., Vinichuk M.V. (2022). Competitiveness of enterprises in the conditions of global innovative development of the economy. *Scientific Notes of KROK University*. No. 3 (67). P. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>

Дата надходження статті: 23.03.2026

Дата прийняття статті: 13.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 336.71:338.124.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2026-1-3>

Драган Оксана Олександрівна

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський національний аграрний університет
пл. Соборна, 8/1, м. Біла Церква, Київська обл., 09117, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2453-0556>

Рибак Надія Олексіївна

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економіки та економічної теорії,
Білоцерківський національний аграрний університет
пл. Соборна, 8/1, м. Біла Церква, Київська обл., 09117, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0740-2323>

Кременецька Олександра Русланівна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Білоцерківський національний аграрний університет
пл. Соборна, 8/1, м. Біла Церква, Київська обл., 09117, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6175-3476>

МІКРОЕКОНОМІЧНІ СТИМУЛИ ТА ФІНАНСОВІ НАСЛІДКИ КОНКУРЕНЦІЇ БАНКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПУ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРЕДИТУ

***Анотація.** Досліджено мікроекономічні стимули конкуренції банків у сфері кредитування малих і середніх підприємств та визначено її фінансові наслідки для доступності, вартості й умов залучення кредитних ресурсів. Обґрунтовано, що розвиток малих і середніх підприємств істотно залежить від доступу до зовнішнього фінансування, однак цей доступ обмежується високими витратами оцінювання позичальників, ризиками, жорсткими вимогами до забезпечення та неоднорідністю бізнес-моделей підприємств. Доведено, що конкуренція банків у сегменті малих і середніх підприємств не зводиться лише до зниження процентних ставок, а проявляється через поєднання цінових, нецінових, технологічних і поведінкових механізмів, які визначають параметри кредитних продуктів, процедури оцінювання, швидкість ухвалення рішень, рівень цифрового супроводу та гнучкість фінансування. Встановлено, що посилення конкуренції може мати як позитивні, так і суперечливі наслідки для малих і середніх підприємств. Позитивний ефект виявляється у розширенні каналів кредитування, зростанні вибору фінансових продуктів, зменшенні окремих бар'єрів, розвитку фінансової інклюзії та цифрових рішень. Водночас за умов високої невизначеності, стандартизації кредитних процедур і концентрації банків на найпрозоріших клієнтах частина малих і середніх підприємств може залишитися поза межами якісного кредитного забезпечення. З'ясовано, що фінансові наслідки конкуренції проявляються у зміні доступності кредиту, трансформації вартості позикового капіталу та модифікації кредитних умов. Найкращі результати досягаються за поєднання ринкових стимулів банків із цифровою фінансовою інфраструктурою, удосконаленням оцінювання кредитоспроможності, державною підтримкою. Зроблено висновок, що ефективна модель банківської конкуренції має бути орієнтована не лише на прибутковість і мінімізацію ризиків, а й на підвищення фінансової інклюзії, підтримку інвестиційної активності, зміцнення ліквідності та довгострокову стійкість малого і середнього підприємництва. Визначено роль державних гарантій і програм підтримки як каталізаторів кредитного розширення в Україні.*

***Ключові слова:** банк, банківський менеджмент, банківська конкуренція; кредитування малих і середніх підприємств; мікроекономічні стимули; доступ до кредиту; цифровізація банків.*



Drahan Oksana, Rybak Nadiia, Kremenetska Oleksandra
Bila Tserkva National Agrarian University

MICROECONOMIC INCENTIVES AND FINANCIAL CONSEQUENCES OF BANK COMPETITION IN ENSURING SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' ACCESS TO CREDIT

Abstract. *This study examines the microeconomic incentives for competition among banks in the area of lending to small and medium-sized enterprises and identifies its financial implications for the availability, cost, and terms of access to credit resources. It is argued that the development of small and medium-sized enterprises depends significantly on access to external financing, but this access is limited by information asymmetry, high costs of borrower assessment, risks, strict collateral requirements, and the heterogeneity of enterprises' business models. It is demonstrated that competition among banks in the SME segment is not limited to lowering interest rates, but manifests itself through a combination of price, non-price, technological, and behavioral mechanisms that determine the parameters of credit products, assessment procedures, decision-making speed, the level of digital support, and financing flexibility. It has been established that increased competition can have both positive and contradictory consequences for small and medium-sized enterprises. The positive effect is manifested in the expansion of lending channels, an increase in the choice of financial products, the reduction of certain barriers, and the development of financial inclusion and digital solutions. At the same time, under conditions of high uncertainty, standardization of lending procedures, and banks' focus on the most creditworthy clients, some small and medium-sized enterprises may remain excluded from quality credit provision. It has been established that the financial consequences of competition manifest themselves in changes in credit availability, shifts in the cost of borrowed capital, and modifications to credit terms. The best results are achieved through a combination of market incentives for banks, digital financial infrastructure, improved creditworthiness assessments, the use of fintech solutions, and government support. It is shown that the quality of competition is determined not only by the number of banks but also by their ability to use scoring models and tailored approaches to small and medium-sized enterprises. The role of government guarantees and support programs as catalysts for credit expansion in Ukraine is identified.*

Keywords: *bank, banking management, banking competition; lending to small and medium-sized enterprises; microeconomic incentives; access to credit; digitalization of banks.*

Вступ. Стійкий розвиток сектору малих і середніх підприємств значною мірою залежить від доступу до зовнішнього фінансування, передусім банківського кредиту, який для малих та середніх підприємств (МСП) часто є ключовим джерелом оборотного та інвестиційного капіталу. Водночас у практиці кредитування МСП зберігаються суттєві обмеження доступу до позикових ресурсів, що зумовлено недостатнім рівнем фінансової прозорості позичальників, високими витратами на оцінювання їх платоспроможності, підвищеними ризиками кредитування та вимогами до забезпечення.

За таких умов рівень і конфігурація конкуренції у банківському секторі можуть мати як стимулюючий, так і стримувальний вплив на масштаби кредитних обмежень. З одного боку, посилення конкурентного тиску сприяє зниженню вартості кредитних ресурсів і розширенню кредитної пропозиції, однак, з

іншого боку, воно може зумовлювати орієнтацію банків на короткострокові цінові стратегії та мінімізацію витрат на моніторинг позичальників, що не завжди супроводжується реальним підвищенням доступності фінансування для суб'єктів малого і середнього підприємництва.

Проблема полягає в тому, що взаємозв'язок між банківською конкуренцією та кредитною доступністю МСП є неоднозначним і залежить від мікроекономічних стимулів банків, а також від інституційних умов функціонування фінансового ринку. Недостатня визначеність цих механізмів ускладнює формування ефективної кредитної та регуляторної політики: у разі помилкового вибору стимулів можуть зростати вартість капіталу для МСП, погіршуватися ліквідність і фінансова стійкість підприємств, а також підвищуватися ймовірність системних ризиків. Отже, актуалізується потреба у комплексному ана-

лізі того, як саме конкуренція між банками трансформується у фінансові наслідки для МСП, аби обґрунтувати рішення, спрямовані на підвищення фінансової інклюзії та якості кредитування.

Матеріали та методи. У сучасній науковій літературі проблема забезпечення доступу малих і середніх підприємств до кредитних ресурсів дедалі частіше розглядається крізь призму взаємодії банківської конкуренції, фінансових стимулів та інституційних умов функціонування кредитного ринку. В українському науковому дискурсі окремі аспекти цієї проблематики висвітлено у працях Л. П. Сідельникової, яка досліджує стан і перспективи кредитування малого і середнього бізнесу в Україні, акцентуючи увагу на ключових бар'єрах доступу до банківського фінансування [1]. А. В. Жаворонок розглядає кредитування малого бізнесу як важливий чинник розвитку національної економіки та підкреслює значущість банківської підтримки підприємницького сектору [2]. І. Г. Химич, Т. М. Винник і Н. С. Тимошик аналізують особливості кредитування бізнесу в умовах воєнного стану, зосереджуючись на ролі державних програм підтримки у пом'якшенні кредитних обмежень для підприємств [3]. У цьому контексті вагомими є також дослідження С. В. Андроса, присвячені ролі фінансово-кредитної інфраструктури у забезпеченні стійкого функціонування підприємств, а також праці Р. В. Корнеєва і Н. І. Шевченко, у яких обґрунтовуються стратегічні орієнтири державної підтримки малого і середнього бізнесу в сучасних кризових умовах [4; 5].

Вагомий внесок у розвиток цієї наукової проблематики зробили зарубіжні дослідники, які висвітлюють мікроекономічні канали впливу банківської конкуренції на умови кредитного забезпечення суб'єктів малого і середнього підприємництва. Так, О. К. Огунмокун, О. П. Мафімісебі та Д. Обембе досліджують поведінкові особливості банків у сфері кредитування малих підприємств і обґрунтовують, що характеристики банківської стратегії безпосередньо впливають на структуру, вартість і доступність боргового фінансування [8].

П. М. Н. Рейс і А. П. С. Пінту аналізують вплив характеристик банківських установ на боргові параметри компаній та результати їх фінансової діяльності [9], тоді як Х. Н. Хардік акцентує увагу на процесах цифровізації банківського сектору й доводить, що використання «м'якої» інформації під час оцінювання позичальників із числа МСП сприяє розширенню їх доступу до кредитних ресурсів [10].

Водночас Ф. Фазано і М. Ла Рокка, а також П. М. Гама, Ф. Сол Мурта і Е. С. Вієйра розкривають значення локального розвитку банківської системи, щільності мережі банківських відділень і територіальної доступності фінансових послуг для формування сприятливіших умов кредитування [11; 12]. Окремий науковий напрям репрезентують праці Б. Лін і С. Дун, Дж. Чен, Р. Калабрезе та М. Каулінг, П. Бомонт, Х. Танг і Е. Ванстенберге, а також Ю. Ду, В. Лі та С. Ванг, у яких проблема доступу МСП до фінансування розглядається крізь призму цифрових фінансів, FinTech-інновацій, альтернативних каналів кредитування та посилення конкурентного тиску на банківських ринках [13–16]. Попри вагомий науковий доробок, недостатньо розкритими залишаються питання комплексного поєднання мікроекономічних стимулів банків, конкурентних механізмів ринку та фінансових наслідків такої конкуренції саме для доступу малих і середніх підприємств до кредиту, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні мікроекономічних стимулів конкуренції банків у сфері кредитування малих і середніх підприємств та визначенні її фінансових наслідків для доступності, вартості й умов залучення кредитних ресурсів суб'єктами МСП в умовах трансформації банківського ринку.

Результати. Конкуренцію банків у сегменті кредитування МСП доцільно розглядати як процес суперництва за прибуткових і надійних позичальників в умовах неповної інформації, неоднорідності ризиків та обмеженості ресурсної бази. Мікроекономічний зміст такої конкуренції полягає у зіткненні

двох протилежних мотивацій. Перша мотивація зумовлена прагненням банку наростити кредитний портфель, частку ринку, дохід від процентної маржі та комісійних надходжень. Друга – прагненням мінімізувати очікувані збитки, адміністративні витрати на моніторинг позичальників і ризик погіршення якості портфеля. Саме тому конкуренція банків на ринку МСП не є тотожною простому зниженню процентних ставок: вона реалізується також через зміну вимог до застави, строків фінансування, процедур оцінки, швидкості ухвалення рішень, ступеня персоналізації продукту, застосування скорингових моделей та рівня цифрового супроводу кредиту [8–10; 13; 15]. Узагальнення ключових груп мікроекономічних стимулів конкуренції банків у сегменті МСП подано на рис. 1.

У цьому контексті першою ключовою групою мікроекономічних стимулів виступають цінові стимули. За умов високої конкуренції банки змушені оптимізувати процентну політику, комісії, вартість супутніх послуг і загальну ціну кредиту для МСП. Однак здешевлення кредиту відбувається не автоматично: воно можливе лише там, де конку-

рентний тиск компенсується або нижчими витратами на обробку кредитної заявки, або якіснішим управлінням ризиками, або вищою інформаційною насиченістю щодо позичальника. Дослідження португальських компаній підтверджує, що характеристики банківського сектору прямо корелюють із вартістю боргу та структурою фінансування позичальників [9]. Це означає, що для МСП важливий не лише факт наявності багатьох банків, а й якість конкуренції між ними: ступінь диференціації продуктів, можливість цінового порівняння, відкритість кредитних рішень та гнучкість банківських моделей.

Другою групою є нецінові стимули, пов'язані з оцінкою кредитоспроможності та інформаційною асиметрією. Для МСП традиційною проблемою залишається відносна «тінізація» бізнесу: недостатня формалізація управлінського обліку, коротка кредитна історія, нестабільні грошові потоки, висока чутливість до ринкових шоків. За таких умов банк конкурує здатністю точніше оцінити ризик позичальника. Саме тут цифровізація стає фактором конкурентної переваги. Використання неформальної інформації, цифрових слідів,

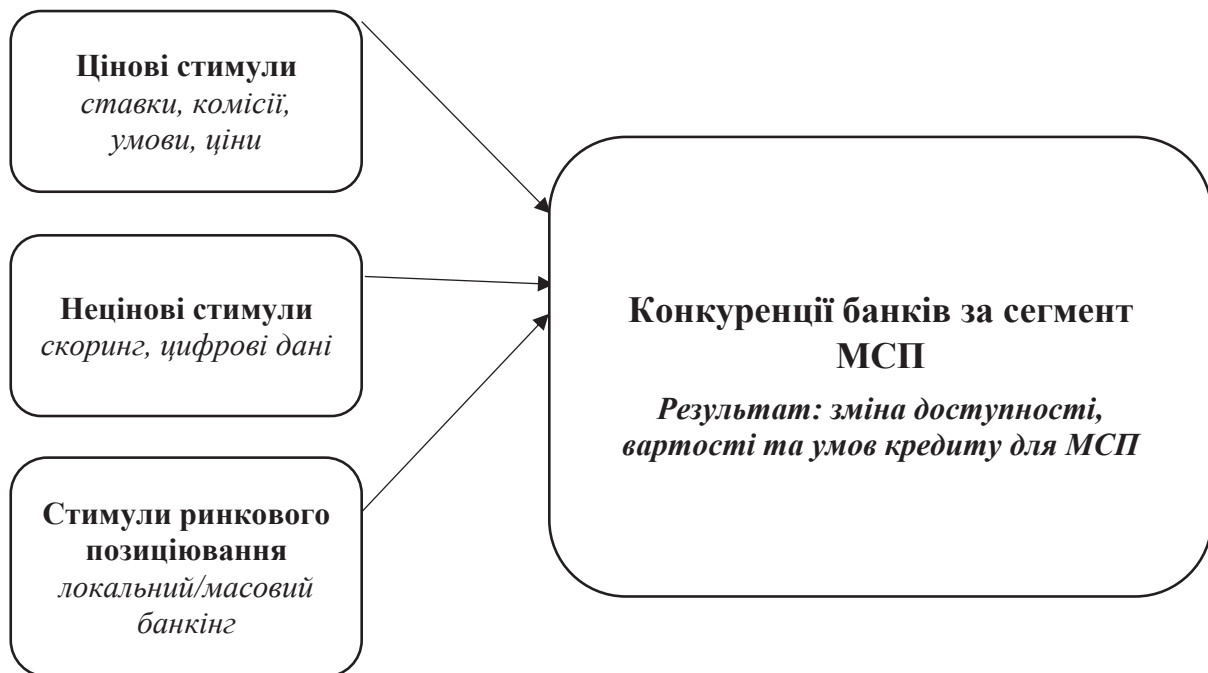


Рис. 1. Ключові групи мікроекономічних стимулів конкуренції банків у сегменті кредитування МСП

Джерело: складено авторами на основі [8–13; 15]

транзакційних даних та альтернативних джерел інформації дає змогу банкам кредитувати ширше коло МСП без пропорційного зростання ризику [10; 13]. У цьому сенсі конкуренція банків поступово зміщується від боротьби виключно за ціну до боротьби за аналітичну спроможність і технологічну швидкість.

Третьою групою виступають стимули ринкового позиціонування. Банк, залежно від своєї бізнес-моделі, може спеціалізуватися на локальному кредитуванні на основі сталих банківсько-клієнтських відносин або на стандартизованому масовому кредитуванні. Міжнародні дослідження показують, що локальний банківський розвиток і велика кількість відділень підвищують готовність МСП використовувати борг, оскільки особистий контакт і наближеність до клієнта частково компенсують інформаційну асиметрію [11; 12]. Водночас зростання ролі національних або великих універсальних банків посилює стандартизацію рішень та зменшує вагу неформалізованої інформації про позичальника [11]. Для України це означає, що ринкова концентрація у банківському секторі може мати двоїстий ефект: підвищувати системну стійкість і технологічність кредитування, але водночас послаблювати доступ до кредиту для дрібніших, менш стандартизованих МСП. Порівняльну характеристику цих стимулів та їх впливу на кредитний доступ МСП систематизовано в табл. 1.

Важливою складовою дослідження є визначення фінансових наслідків конкуренції

банків для МСП. Перший наслідок – це зміна доступності кредиту. Конкурентні ринки, як правило, створюють більше каналів входу для позичальника: підприємство може обирати між банками, порівнювати продукти, використовувати переговорну позицію, звертатися до фінтех-платформ. Проте доступність визначається не тільки кількістю кредиторів, а й тим, чи готові вони працювати з ризиковими та інформаційно непрозорими клієнтами. Дані з низки ринків показують, що кредитні труднощі МСП часто зумовлені саме пропозицією кредиту, а не слабкістю попиту, тобто обмеження формуються на боці фінансових посередників.

Другий наслідок проявляється у вартості залучення позикового капіталу. За наявності реальної конкуренції банки змушені скорочувати премію за домінування на ринку, але премія за ризик може залишатися значною. Для МСП кінцева вартість кредиту визначається поєднанням базової процентної ставки, комісій, витрат на забезпечення, страхування, супровід. Якщо конкуренція зосереджується лише на найякісніших позичальниках, тоді середні та слабші МСП можуть навіть зіткнутися з відносним подорожчанням кредиту. Отже, фінансовий ефект конкуренції є диференційованим: він позитивний для прозорих, цифрово інтегрованих і дисциплінованих підприємств, але може бути обмеженим для підприємств із фрагментарною звітністю, нестійкою ліквідністю чи слабким забезпеченням [9; 10; 14].

Таблиця 1
Систематизація мікроекономічних стимулів конкуренції банків у кредитуванні МСП

Група стимулів	Зміст стимулу	Очікуваний вплив на поведінку банку	Ефект для доступу МСП до кредиту
Цінові	Процентна ставка, комісії, вартість супровідних послуг	Оптимізація ціни кредитного продукту та сегментація клієнтів	Потенційне здешевлення кредиту для фінансово прозорих позичальників
Нецінові	Скоринг, неформальна інформація, швидкість розгляду заявки, цифрові дані	Підвищення точності оцінки ризику та автоматизація рішення	Розширення кола потенційних позичальників за збереження контролю ризику
Ринкового позиціонування	Локальний relationship lending або стандартизоване масове кредитування	Вибір бізнес-моделі роботи з МСП та рівня персоналізації	Диференційований доступ: від гнучкішого локального підходу до масштабного стандартизованого продукту

Джерело: узагальнено авторами за [8–13]

Третій наслідок стосується структури кредитних умов. Конкуренція здатна скорочувати вимоги до застави, прискорювати ухвалення рішень, збільшувати строковість кредитів, робити гнучкішими графіки погашення, розвивати комбіновані продукти – овердрафт, оборотне фінансування, факторинг, кредитні лінії. Водночас посилення конкурентного тиску може стимулювати банки до активнішого використання скорингових алгоритмів та автоматизованих критеріїв, що підвищує швидкість, але не завжди сприяє індивідуалізації кредитних рішень. Саме тому цифровізація одночасно розширює доступ та підвищує стандартизацію [10; 13; 15]. Поява fintech-гравців створює для банків додатковий імпульс переосмислити традиційні моделі малого бізнес-кредитування. Дослідження французьких даних засвідчує, що fintech-кредит не обов'язково заміщує банківський, а може виконувати сигнальну функцію, поліпшуючи подальший доступ фірми до банківського фінансування [15]. Канали трансмісії конкурентного тиску у фінансові результати МСП відображено на рис. 2.

В українських умовах особливої ваги набуває взаємозв'язок між рівнем банківської конкуренції та механізмами державної підтримки кредитування. В умовах війни й післявоєнного відновлення ринковий механізм сам по собі не гарантує належного кредитного забезпечення МСП, оскільки ризики економічного середовища залишаються високими, а банки

природно схильні до консервативної кредитної політики [3; 5; 6]. За таких обставин державні програми, гарантійні механізми, часткове субсидування ставок і розвиток публічної фінансово-кредитної інфраструктури фактично змінюють мікроекономічні стимули банків: зменшують очікуваний збиток, знижують бар'єр входу для позичальника та розширюють поле ринкової конкуренції за клієнтів МСП. Тобто державна підтримка не замінює конкуренцію, а в кризовому середовищі може виступати її рушійною силою, переводячи конкуренцію з площини уникнення ризику в площину пошуку ефективних моделей кредитування. Систематизацію основних фінансових наслідків конкуренції банків для МСП наведено в табл. 2.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що вплив банківської конкуренції на доступ МСП до кредиту має нелінійний і багатоканальний характер. Позитивний ефект проявляється через зниження цінових і нецінових бар'єрів, прискорення цифрової модернізації, розширення продуктової лінійки та зростання фінансової інклюзії.

Негативний або обмежувальний ефект виникає тоді, коли конкуренція супроводжується надмірною стандартизацією, концентрацією на найменш ризикових позичальниках чи посиленням сегментації ринку. Для МСП це означає, що сам факт наявності конкурентного банківського ринку ще не гарантує рівного доступу до кредиту; вирішальним



Рис. 2. Канали трансмісії конкурентного тиску банків на фінансовий результат МСП

Джерело: авторська розробка на основі [9; 10; 13–15]

Таблиця 2

Основні фінансові наслідки конкуренції банків для доступу МСП до кредиту

Фінансовий наслідок	Характер прояву	Імовірний результат для МСП
Доступність кредиту	Зростання кількості каналів фінансування, конкуренція за клієнта, використання fintech-платформ	Розширення можливостей залучення ресурсів, але нерівномірно для різних груп підприємств
Вартість позикового капіталу	Зміна процентної ставки, комісій, витрат на забезпечення та супровід	Зменшення ціни для прозорих позичальників; відносне подорожчання для ризикових сегментів
Структура кредитних умов	Трансформація строків, заставних вимог, графіків погашення та швидкості рішення	Підвищення гнучкості кредитних продуктів і швидкості отримання коштів
Фінансова стійкість	Вплив на ліквідність, інвестиційну спроможність і стабільність грошових потоків	Покращення операційної стійкості та потенціалу розвитку за умови якісного доступу до кредиту

Джерело: систематизовано авторами на основі [3; 5; 7; 9; 14; 15]

стає поєднання конкуренції з інформаційною відкритістю підприємства, цифровою спроможністю банку, розвитком локальної банківської інфраструктури та якістю інституційної підтримки [7; 10–16].

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що мікроекономічні стимули конкуренції банків у сфері кредитування МСП формуються під впливом поєднання доходності, ризику, інформаційної асиметрії, витрат на моніторинг позичальника, технологічної оснащеності банку та структури ринку. Конкуренція банків у цьому сегменті має ціновий, інституційно-поведінковий характер, оскільки реалізується через зміну критеріїв відбору клієнтів, цифрових моделей оцінки, вимог до забезпечення та форм сервісного супроводу.

Доведено, що фінансові наслідки конкуренції банків для МСП проявляються в трьох основних аспектах: доступності кредиту, вартості позикового капіталу та сукупності умов кредитування. Позитивний ефект конкуренції

виявляється у розширенні каналів фінансування, зниженні окремих бар'єрів входу, розвитку фінансової інклюзії. Водночас цей ефект є неоднорідним і залежить від якості фінансової звітності підприємства, рівня його цифрової інтегрованості, галузевих характеристик, наявності застави та загального стану банківської системи.

Обґрунтовано, що в умовах трансформації банківського ринку найбільш результативною є модель конкуренції, яка поєднує ринкові стимули банків із державними механізмами зниження кредитного ризику, розвитком локальної та цифрової фінансової інфраструктури, а також із підвищенням фінансової інклюзії МСП. Саме така конфігурація створює передумови для переходу від обмежувальної моделі кредитування малого і середнього бізнесу до моделі партнерського фінансування, орієнтованої на економічну стійкість, інвестиційне відновлення та довгострокове зростання підприємницького сектору.

Список використаних джерел:

1. Сідельникова Л. П. Стан та перспективи кредитування малого і середнього бізнесу в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 1 (80). С. 158–168. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.19>.
2. Жаворонок А. В. Current State of Small Business Crediting and Its Role in the Development of the National Economy. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2022. Vol. 2, No. 18. P. 158–177. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.158-177>
3. Химич І. Г., Винник Т. М., Тимошик Н. С. Аналіз кредитування бізнесу в умовах війни: державні програми підтримки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1 (28). С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.030>
4. Андрос С. В. Фінансово-кредитна інфраструктура і роль кредитного механізму в забезпеченні стійкого функціонування підприємств агропромислового виробництва. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 3 (73). С. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2024.2>

5. Корнєєв Р. В., Шевченко Н. І. Стратегічні орієнтири державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 1 (40). С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-1.6>
6. Рудакова С. Г., Рудаков О. Г., Щетініна Л. В., Кузик Л. А. Державна політика економічного відновлення України: виклики, інструментарій, пріоритети. *Проблеми економіки*. 2025. № 3 (65). С. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-66-72>
7. Скорик В. Фінансова інклюзія малого бізнесу як чинник економічної стійкості та соціальної відповідальності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 423–429. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-59>
8. Ogunmokun O. C., Mafimisebi O. P., Obembe D. Bank lending behaviour and small enterprise debt financing. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2022. Vol. 16, No. 3. P. 675–697. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2022-0043>
9. Reis P. M. N., Pinto A. P. S. How Do Banking Characteristics Influence Companies' Debt Features and Performance during COVID-19? A Study of Portuguese Firms. *International Journal of Financial Studies*. 2022. Vol. 10, No. 4. Art. 98. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs10040098>
10. Hardik N. Digitalisation promotes adoption of soft information in SME credit evaluation: the case of Indian banks. *Digital Finance*. 2024. Vol. 6. P. 23–54. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42521-023-00078-w>
11. Fasano F., La Rocca M. Local versus national banking development in Europe: who is the winner? *Eurasian Business Review*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40821-022-00233-0>
12. Gama P. M., Sol Murta F., Vieira E. S. Local banking development and SME conservative financing policy. Does bank branch density matter? *Small Business Economics*. 2024. Vol. 63. P. 1747–1765. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00910-6>
13. Lin B., Dong X. Empirical Study on the Impact of Digital Finance on Commercial Credit Allocation in SMEs. *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 61. Art. 105011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105011>
14. Chen J., Calabrese R., Cowling M. Does energy efficiency of UK SMEs affect their access to finance? *Energy Economics*. 2024. Vol. 129. Art. 107251. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107251>
15. Beaumont P., Tang H., Vansteenbergh E. Collateral Effects: The Role of FinTech in Small Business Lending. *The Review of Financial Studies*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaf080>
16. Du Y., Li W., Wang X. The impact of foreign bank deregulation on firm performance: evidence from China. *Economica*. 2026. Vol. 93, No. 370. P. 677–704. DOI: <https://doi.org/10.1111/ecca.70032>

References:

1. Sidelnykova L. P. (2022) Stan ta perspektyvy kredytuvannya maloho i serednoho biznesu v Ukraini [State and prospects of lending to small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of Kherson National Technical University*, no. 1 (80), pp. 158–168. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.19>
2. Zhavoronok A. V. (2022) Current State of Small Business Crediting and Its Role in the Development of the National Economy. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 2, no. 18, pp. 158–177. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.158-177>
3. Khymych I. H., Vynnyk T. M., Tymoshyk N. S. (2023) Analiz kredytuvannya biznesu v umovakh viiny: derzhavni prohramy pidtrymky [Analysis of business lending in wartime: state support programs]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, issue 1 (28), pp. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.030>
4. Andros S. V. (2024) Finansovo-kredytна infrastruktura i rol kredytnoho mekhanizmu v zabezpechenni stiikoho funktsionuvannya pidpriemstv ahropromyslovoho vyrobnytstva [Financial and credit infrastructure and the role of the credit mechanism in ensuring the sustainable functioning of agro-industrial enterprises]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: Time Realities*, no. 3 (73), pp. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2024.2>
5. Kornieiev R. V., Shevchenko N. I. (2024) Stratehichni oriientyry derzhavnoi pidtrymky maloho ta serednoho biznesu v umovakh voiennoho stanu [Strategic guidelines of state support for small and medium-sized businesses under martial law]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannya – Public Administration and Customs Administration*, no. 1 (40), pp. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-1.6>
6. Rudakova S. H., Rudakov O. H., Shchetinina L. V., Kuzyk L. A. (2025) Derzhavna polityka ekonomichnoho vidnovlennia Ukrainy: vyklyky, instrumentarii, priorytety [State policy of economic recovery of Ukraine: challenges, instruments, priorities]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, no. 3 (65), pp. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-66-72>

7. Skoryk V. (2025) Finansova inkluziia maloho biznesu yak chynnyk ekonomichnoi stiikosti ta sotsialnoi vidpovidalnosti [Financial inclusion of small business as a factor of economic resilience and social responsibility]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, no. 2 (53), pp. 423–429. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-59>
8. Ogunmokun O. C., Mafimisebi O. P., Obembe D. (2022) Bank lending behaviour and small enterprise debt financing. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, vol. 16, no. 3, pp. 675–697. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2022-0043>
9. Reis P. M. N., Pinto A. P. S. (2022) How Do Banking Characteristics Influence Companies' Debt Features and Performance during COVID-19? A Study of Portuguese Firms. *International Journal of Financial Studies*, vol. 10, no. 4, art. 98. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs10040098>
10. Hardik N. (2024) Digitalisation promotes adoption of soft information in SME credit evaluation: the case of Indian banks. *Digital Finance*, vol. 6, pp. 23–54. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42521-023-00078-w>
11. Fasano F., La Rocca M. (2024) Local versus national banking development in Europe: who is the winner? *Eurasian Business Review*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40821-022-00233-0>
12. Gama P. M., Sol Murta F., Vieira E. S. (2024) Local banking development and SME conservative financing policy. Does bank branch density matter? *Small Business Economics*, vol. 63, pp. 1747–1765. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00910-6>
13. Lin B., Dong X. (2024) Empirical Study on the Impact of Digital Finance on Commercial Credit Allocation in SMEs. *Finance Research Letters*, vol. 61, art. 105011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105011>
14. Chen J., Calabrese R., Cowling M. (2024) Does energy efficiency of UK SMEs affect their access to finance? *Energy Economics*, vol. 129, art. 107251. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107251>
15. Beaumont P., Tang H., Vansteenberghe E. (2025) Collateral Effects: The Role of FinTech in Small Business Lending. *The Review of Financial Studies*. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaf080>
16. Du Y., Li W., Wang X. (2026) The impact of foreign bank deregulation on firm performance: evidence from China. *Economica*, vol. 93, no. 370, pp. 677–704. DOI: <https://doi.org/10.1111/ecca.70032>

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 658.012:005.96:005.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2026-1-4>**Копитко Марта Іванівна**

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

Марченко Ольга Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5996-1330>

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ, РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЛІДЕРСТВА

***Анотація.** У статті досліджено особливості управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища, що характеризується нестабільністю економічних процесів, динамічними змінами ринкової кон'юнктури та підвищенням ролі людського капіталу. Обґрунтовано, що за таких умов традиційні підходи до забезпечення конкурентних переваг втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність переорієнтації управлінських рішень на розвиток командної роботи, корпоративної культури та лідерства. Метою статті є обґрунтування ролі ефективного управління командами, розвитку корпоративної культури та лідерства у підвищенні конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, системний і структурно-функціональний підходи, що дозволило комплексно розглянути взаємозв'язок між управлінськими чинниками та результативністю діяльності підприємств. У статті визначено, що ефективне управління командною роботою сприяє підвищенню адаптивності підприємства, покращенню якості управлінських рішень та зниженню рівня управлінських ризиків. Доведено, що результативність команд значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури, яка формує спільні цінності, норми поведінки, довіру та згуртованість персоналу. Обґрунтовано, що розвинена корпоративна культура створює сприятливе внутрішнє середовище для реалізації командного потенціалу та забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх викликів. Особливу увагу приділено ролі лідерства в управлінні командами, яке забезпечує стратегічну спрямованість діяльності, ефективну комунікацію та мотивацію персоналу в умовах змін. Наголошено на важливості дотримання балансу між фізичною безпекою команди, застосуванням адміністративних і психологічних методів управління як передумови стабільної та результативної командної роботи. Зроблено висновок, що цілеспрямоване поєднання розвитку командної роботи, корпоративної культури та лідерства формує систему нематеріальних конкурентних переваг підприємства й забезпечує підвищення його конкурентоспроможності в умовах невизначеності.*

***Ключові слова:** управління підприємствами, гнучке управління, управління конкурентоспроможністю, умови невизначеності, команда, управління командами, корпоративна культура, лідерство, психологічні методи управління, фізична безпека, IT-проекти, людський капітал.*



Kopytko Marta, Marchenko Olha
Lviv State University of Internal Affairs

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNDETERMINATION BY INCREASING THE EFFICIENCY OF TEAMWORK MANAGEMENT, DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE, HUMAN CAPITAL AND LEADERSHIP

Abstract. *The article examines the features of managing enterprise competitiveness under conditions of increasing uncertainty in the external environment, characterized by instability of economic processes, dynamic changes in market conditions, and the growing role of human capital. It is substantiated that under such conditions traditional approaches to securing competitive advantages lose their effectiveness, which necessitates a reorientation of managerial decisions toward the development of teamwork, corporate culture, and leadership. The purpose of the article is to substantiate the role of effective team management, the development of corporate culture, and leadership in enhancing enterprise competitiveness under conditions of uncertainty. The study employs methods of analysis and synthesis, as well as systemic and structural-functional approaches, which made it possible to comprehensively examine the relationship between managerial factors and enterprise performance. The article determines that effective management of teamwork contributes to increased enterprise adaptability, improved quality of managerial decision-making, and a reduction in managerial risks. It is proven that team performance largely depends on the level of corporate culture development, which shapes shared values, behavioral norms, trust, and staff cohesion. It is substantiated that a developed corporate culture creates a favorable internal environment for realizing team potential and ensures enterprise resilience to external challenges. Particular attention is paid to the role of leadership in team management, which ensures strategic orientation of activities, effective communication, and staff motivation in times of change. Emphasis is placed on the importance of maintaining a balance between ensuring the physical safety of the team and applying administrative and psychological management methods as a prerequisite for stable and effective teamwork. It is concluded that the purposeful integration of teamwork development, corporate culture, and leadership forms a system of intangible competitive advantages of the enterprise and ensures an increase in its competitiveness under conditions of uncertainty.*

Keywords: *enterprise management, agile management, competitiveness management, conditions of uncertainty, team, team management, corporate culture, leadership, psychological management methods, physical safety, IT projects, human capital.*

Вступ. У сучасних умовах швидких технологічних змін, глобалізації та високої невизначеності ринкового середовища підприємства стикаються з необхідністю постійного підвищення своєї конкурентоспроможності. Особливо гостро ця проблема стоїть у сфері інформаційних технологій, де ефективність реалізації проєктів та результативність командної роботи безпосередньо визначають стратегічні позиції підприємства на ринку.

Сучасні дослідження свідчать, що управління командною роботою, розвиток корпоративної культури та формування лідерських компетенцій є ключовими факторами, що впливають на підвищення продуктивності, інноваційної активності та адаптивності організації. Водночас, відсутність системного підходу до управління командами, недостатній рівень мотивації персоналу та низький

рівень корпоративної культури можуть знижувати ефективність проєктної діяльності та негативно впливати на конкурентні позиції підприємств.

Таким чином, дослідження методів і моделей управління командною роботою, а також виявлення зв'язку між ефективністю командних процесів і конкурентоспроможністю підприємств є науково та практично актуальним завданням. Розробка системних підходів до управління командною роботою дозволяє підвищити ефективність організаційних процесів, зміцнити позиції підприємств на ринку та забезпечити стійкий розвиток в умовах невизначеності.

Матеріали та методи. Дослідження управління командною роботою в IT-проєктах та його вплив на конкурентоспроможність підприємств активно розвивається в сучасній

науковій літературі. У роботі Подри О. [1] підкреслюється, що інноваційний розвиток та ефективне використання людського капіталу є визначальними чинниками формування економіки знань. Автори акцентують на тому, що розвиток компетенцій працівників і впровадження інноваційних підходів до управління безпосередньо впливають на продуктивність команд і загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

У праці [2] автори розглядають гнучкі методи управління (Agile, Management 3.0) як базис сучасних систем управління, що дозволяють організаціям адаптуватися до глобалізаційних викликів. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності командної роботи, розвитку лідерських компетентностей і активному залученню персоналу до ухвалення рішень у проєктних командах. Немченко Т. та В'юник О. [3] акцентують увагу на новітніх підходах до управління командами в IT-проєктах, зокрема на використанні інтегрованих методів командування, комунікацій та мотивації, що забезпечують підвищення результативності команд і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Шабардіна Ю., Хоменко О. [4] досліджують особливості управління розподіленими командами, підкреслюючи важливість дистанційного менеджменту, цифрових комунікацій та систем контролю за виконанням завдань.

Триус Ю., Ткаченко Є. [5] розглядають проблеми управління командою IT-проєкту в умовах віддаленої роботи та підкреслюють, що ефективна координація, регулярні зворотні зв'язки та цифрові інструменти управління критично впливають на продуктивність команди. Дослідження [6, 7] демонструють важливість використання цифрових інструментів для розвитку лідерства та комунікацій, а також впровадження сучасних концепцій управління у сфері логістики та охорони здоров'я, що підтверджує актуальність інтеграції технологій і менеджменту людських ресурсів.

Науковці у праці [8] досліджують роль корпоративної культури та лідерства у сфері

готельно-ресторанного бізнесу, підкреслюючи значення мотивації персоналу та командної взаємодії. Михацька А. [9] акцентує на ролі організаційного лідерства у розвитку корпоративної культури та системи мотивації, що є критично важливим для підвищення ефективності командної роботи.

Карамушка Л.М., Філь О.А. у монографії [10] систематизують підходи до формування конкурентоспроможної управлінської команди, наголошуючи на взаємозв'язку компетенцій керівників та ефективності командної діяльності. Психологічні аспекти управління, необхідні для формування стійких командних взаємин і підвищення продуктивності, висвітлені у праці [11]. Щуліпенко Я., Кубіцький С. пропонують компетентнісний підхід до розвитку лідерства та управління персоналом в IT-компаніях, що включає поєднання професійних знань, управлінських навичок і м'яких компетенцій для забезпечення ефективності командної роботи [12].

Аналіз вищезазначених джерел дозволяє зробити висновок, що сучасні підходи до управління командною роботою в IT-проєктах поєднують інноваційні методи управління, гнучкі підходи (Agile, Scrum), розвиток лідерських компетентностей та корпоративної культури, а також активне використання цифрових інструментів. Ефективне управління командами не лише підвищує продуктивність проєктної діяльності, а й прямо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності та високої динаміки ринку.

Таким чином, узагальнений аналіз літературних джерел підтверджує наукову та практичну актуальність дослідження, обґрунтовує необхідність побудови моделі управління командною роботою, що поєднує планування, формування, організацію, розвиток, аналіз і коригування командної діяльності, з урахуванням індивідуальних і командних характеристик учасників проєкту.

Метою даної статті є комплексне дослідження управління командною роботою в IT-проєктах як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах

невизначеності через призму розвитку корпоративної культури та лідерства.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід до управління підприємством та командними процесами, який дозволяє розглядати взаємозв'язок між етапами командної роботи, внутрішніми ресурсами та зовнішніми ринковими умовами. Використано аналітичний метод, що забезпечив узагальнення існуючих підходів до управління командами; синтез та моделювання, на основі яких побудовано модель процесу управління командою в ІТ-проектах та її впливу на конкурентоспроможність підприємства; порівняльний аналіз різних методик управління командною роботою для визначення найефективніших практик. Комплексний застосований підхід дозволяє поєднати теоретичні та практичні аспекти управління командною роботою, формуючи науково обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності управління ІТ-проектами та забезпечення стійких конкурентних переваг підприємств. Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних і міжнародних науковців.

Результати. Сучасні підприємства, що функціонують у цифровій економіці, постійно стикаються з необхідністю підвищення своєї конкурентоспроможності в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Одним із ключових механізмів досягнення цього завдання є ефективне управління командною роботою в ІТ-проектах [3–5]. Командна робота визначає здатність організації швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та підвищувати якість послуг або продуктів.

У літературі виділяють кілька основних підходів до управління командами в ІТ-проектах: традиційний каскадний (Waterfall), гнучкі методи управління (Agile, Scrum, Kanban), а також концепції управління 3.0 (Management 3.0), що орієнтовані на розвиток людського потенціалу та залучення співробітників до процесу ухвалення рішень [1, 2]. Гнучкі методи дозволяють організаціям швидше реагувати на зміни вимог клієнтів, підвищують

продуктивність команд і сприяють формуванню інноваційних рішень.

У сучасних умовах функціонування підприємств рівень їх конкурентоспроможності дедалі більше визначається здатністю ефективно діяти в середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлена динамічними змінами ринкової кон'юнктури, технологічними трансформаціями, глобалізаційними процесами та зростанням ролі людського капіталу. За таких умов традиційні інструменти забезпечення конкурентних переваг втрачають свою результативність, поступаючись місцем управлінським підходам, орієнтованим на розвиток командної взаємодії, корпоративної культури та лідерства.

Ефективне управління командною роботою є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме команда забезпечує синергію знань, навичок і досвіду працівників, що дає змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах невизначеності особливої ваги набувають такі характеристики командної роботи, як гнучкість, адаптивність, відповідальність за спільний результат і здатність до колективного ухвалення управлінських рішень. Формування ефективних команд сприяє зниженню управлінських ризиків, підвищенню інноваційної активності та оптимізації використання внутрішніх ресурсів підприємства. Ключові елементи ефективної командної роботи включають: чітке визначення ролей і відповідальності, ефективні комунікації, систему мотивації та управління конфліктами, формування корпоративної культури, спрямованої на співпрацю та інноваційність, а також лідерство, яке забезпечує стратегічну орієнтацію команди [3, 6].

Ефективне управління командами в сучасних умовах господарювання потребує дотримання низки управлінських вимог, спрямованих на забезпечення результативної взаємодії персоналу, узгодженості дій та досягнення стратегічних цілей підприємства. Передусім управління командами має ґрунтуватися на системному підході, який передбачає розгляд

команди як цілісної соціально-економічної системи з чітко визначеними ролями, функціями та відповідальністю її учасників. Це дає змогу забезпечити координацію дій, мінімізувати дублювання функцій і підвищити загальну продуктивність праці.

Важливою вимогою є наявність чітко сформульованих цілей командної діяльності, які мають бути узгоджені зі стратегією розвитку підприємства та зрозумілі кожному члену команди. Прозорість цілей сприяє підвищенню мотивації персоналу, формуванню відповідальності за результати роботи та концентрації зусиль на пріоритетних напрямках діяльності. Управлінські рішення щодо командної роботи повинні базуватися на принципах гнучкості та адаптивності, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Окремою вимогою до управління командами є ефективна комунікація, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією, зниження рівня невизначеності та запобігання конфліктам. Управління має передбачати створення відкритих каналів комунікації, розвиток навичок міжособистісної взаємодії та формування атмосфери довіри. За таких умов команда здатна ефективно приймати колективні рішення та генерувати інноваційні ідеї.

Суттєвого значення набуває вимога щодо розвитку лідерських компетентностей керівників команд. Управління має бути орієнтоване не лише на адміністративний контроль, а й на лідерський вплив, що передбачає наставництво, підтримку та залучення працівників до процесу ухвалення рішень. Лідер у команді виступає каталізатором змін, формує спільні цінності та забезпечує згуртованість колективу.

Не менш важливою вимогою є забезпечення мотиваційного та оцінювального механізмів управління командною роботою. Система мотивації повинна поєднувати індивідуальні й командні стимули, орієнтовані на досягнення як короткострокових, так і стратегічних результатів. Об'єктивна оцінка результатів діяльності команди дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти, коригувати

управлінські рішення та підвищувати ефективність роботи.

Узагальнено процес управління командою подано на рис. 1.

Формування команди є поетапним процесом, у межах якого відбувається поступове становлення ефективної взаємодії між її членами [5]. На першому етапі (формування) здійснюється відбір учасників команди, визначення спільної мети, ролей і правил взаємодії. Для цього етапу характерні орієнтація на керівника та потреба в чітких управлінських вказівках. Другий етап (конфліктування) пов'язаний із виникненням розбіжностей у поглядах, стилях роботи та розподілі відповідальності. Управлінське завдання на цьому етапі полягає в конструктивному врегулюванні конфліктів і формуванні взаємної довіри. Третій етап (нормування) характеризується встановленням ефективних норм співпраці, узгодженням дій та зміцненням командної згуртованості. Зростає рівень відповідальності та взаємопідтримки. Четвертий етап (виконання) відзначається високою ефективністю командної роботи, самостійністю в ухваленні рішень і стабільним досягненням поставлених цілей.

У сучасних умовах управління командами особливого значення набуває дотримання балансу між забезпеченням фізичної безпеки персоналу та застосуванням адміністративних і психологічних методів управління. Такий баланс є необхідною передумовою стабільної та результативної командної роботи, оскільки надмірна концентрація лише на одному з зазначених аспектів може призводити до зниження мотивації, зростання внутрішньої напруженості та погіршення загальної ефективності управління.

Фізична безпека команди є базовою умовою функціонування будь-якого підприємства та виступає фундаментом для реалізації управлінських рішень. Забезпечення безпечних умов праці, дотримання норм охорони праці та мінімізація професійних ризиків формують у працівників відчуття захищеності й стабільності. За відсутності належного рівня фізичної безпеки персонал зосереджується

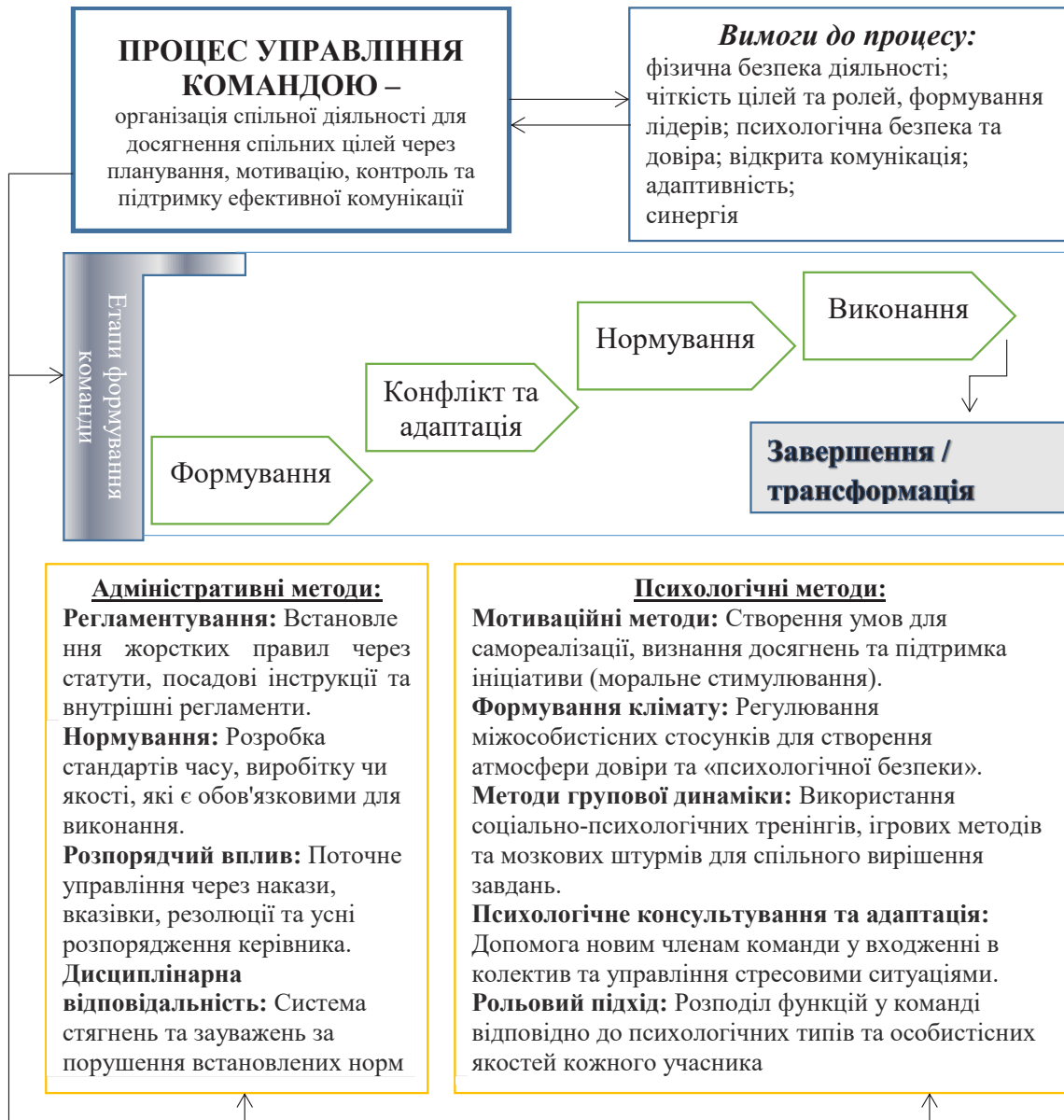


Рис. 1. Компоненти процесу управління командою

Джерело: авторська розробка

на уникненні загроз, що відволікає від виконання професійних завдань і негативно впливає на результативність командної роботи.

Водночас ефективне управління командами неможливе без використання адміністративних методів [10], які забезпечують чіткість організаційної структури, регламентацію повноважень і відповідальності, а також контроль за виконанням поставлених завдань. Адміністративні інструменти дозволяють підтримувати дисципліну, координувати діяльність членів команди та забезпечувати узгодженість управлінських рішень.

Однак надмірна жорсткість адміністративного впливу може обмежувати ініціативність і креативність працівників, що знижує адаптивність команди в умовах невизначеності.

Психологічні методи управління [11] спрямовані на формування позитивного соціально-психологічного клімату в команді, розвиток мотивації, довіри та залученості персоналу. Їх застосування сприяє підвищенню внутрішньої відповідальності членів команди, зміцненню командної згуртованості та стимулюванню інноваційної активності. Водночас ігнорування адміністративних інструментів

за домінування психологічних методів може призводити до зниження керованості та нечіткості в розподілі функцій.

Результативність командної роботи безпосередньо залежить від рівня розвитку корпоративної культури, оскільки саме вона формує ціннісні орієнтири, норми поведінки та моделі взаємодії між членами команди. Корпоративна культура виступає нематеріальним управлінським ресурсом, що визначає якість внутрішніх комунікацій, рівень довіри, ступінь залученості персоналу та готовність до спільного досягнення цілей підприємства.

Високий рівень розвитку корпоративної культури сприяє формуванню єдиного бачення командної діяльності та узгодженості індивідуальних і групових інтересів. Спільні цінності й місія підприємства забезпечують внутрішню мотивацію членів команди, що підвищує відповідальність за результати роботи та стимулює орієнтацію на досягнення колективного результату. За таких умов команда функціонує не як сукупність окремих виконавців, а як цілісний організаційний механізм, здатний ефективно реалізовувати управлінські завдання.

Корпоративна культура істотно впливає на характер комунікацій у команді. Розвинена культура відкритості та взаємної поваги забезпечує вільний обмін інформацією, знаннями та ідеями, що є передумовою для підвищення якості управлінських рішень [8]. У командах із високим рівнем корпоративної культури знижується ймовірність виникнення деструктивних конфліктів, а у випадку їх появи – забезпечується конструктивне вирішення, спрямоване на збереження командної ефективності.

Важливим аспектом впливу корпоративної культури на результативність командної роботи є її роль у формуванні довіри та психологічної безпеки. За наявності сприятливого культурного середовища члени команди не бояться висловлювати власні ідеї, брати на себе відповідальність і проявляти ініціативу. Це створює умови для розвитку інноваційного мислення, підвищення адаптивності команди та її здатності ефективно діяти в умовах невизначеності.

Крім того, корпоративна культура визначає ставлення команди до змін і нововведень. Розвинена культура підтримки, навчання та постійного вдосконалення сприяє швидкій адаптації команд до трансформаційних процесів, знижує опір змінам і забезпечує стабільність командної роботи. У результаті підвищується не лише оперативна ефективність, а й довгострокова результативність діяльності команд.

Зважаючи на це, можна чітко стверджувати, що рівень розвитку корпоративної культури виступає одним із ключових детермінантів результативності командної роботи. Сформована система спільних цінностей, норм і моделей взаємодії створює сприятливе внутрішнє середовище, у межах якого команда здатна досягати високих результатів, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Особливу роль у процесі управління конкурентоспроможністю відіграє лідерство [12], яке в умовах невизначеності трансформується від адміністративного контролю до стратегічного й трансформаційного впливу. В умовах динамічного та невизначеного середовища ефективно лідерство стає не лише інструментом організації праці, а й важливим чинником стабільності та результативності командної діяльності. Передусім лідерство забезпечує формування чіткого бачення та стратегічних орієнтирів командної роботи. Лідер здатен транслювати цілі підприємства у зрозумілі для команди завдання, визначати пріоритети та координувати дії учасників. Завдяки цьому зменшується рівень невизначеності, підвищується передбачуваність результатів і забезпечується концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності. Без ефективного лідерства команда ризикує втратити цілісність і спрямованість, що негативно впливає на якість управлінських рішень.

Важливою функцією лідерства в управлінні командами є забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між її членами [9]. Лідер формує відкритий комунікаційний простір, сприяє обміну знаннями та досвідом, а

також запобігає виникненню деструктивних конфліктів. Наявність авторитетного лідера підвищує рівень довіри в команді, стимулює залученість персоналу та сприяє формуванню атмосфери співпраці, що є необхідною умовою для досягнення високих результатів.

Крім того, лідерство є важливим чинником мотивації та розвитку людського потенціалу команди. Лідер здатен виявляти сильні сторони кожного учасника, сприяти професійному зростанню працівників і створювати умови для реалізації їхніх здібностей. У результаті підвищується рівень відповідальності, ініціативності та креативності, що особливо важливо в умовах управління інноваційними та проєктними командами.

Особливого значення лідерство набуває в процесі управління змінами. В умовах трансформацій та криз саме лідер забезпечує підтримку команди, знижує опір змінам і сприяє адаптації до нових умов функціонування. Лідерський вплив дозволяє зберігати стабільність командної роботи, навіть за наявності високих ризиків і невизначеності, що позитивно позначається на загальній ефективності управління.

Висновки. У статті обґрунтовано, що в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища управління конкурентоспроможністю підприємств потребує переорієнтації з переважно ресурсно-функціонального підходу на розвиток управлінських і соціально-організаційних чинників. Доведено, що ефективність командної роботи, рівень розвитку корпоративної культури та лідерство формують взаємопов'язану систему нематеріальних конкурентних переваг підприємства.

Встановлено, що підвищення результативності управління командною роботою забезпечує зростання адаптивності підприємства, покращення якості управлінських рішень та зниження ризиків, пов'язаних із

нестабільністю ринкового середовища. Ефективні команди здатні оперативно реагувати на зміни, генерувати інноваційні рішення та забезпечувати узгодженість дій у процесі досягнення стратегічних цілей.

Доведено, що корпоративна культура виступає ключовим інтеграційним чинником командної взаємодії, який формує спільні цінності, норми поведінки та високий рівень довіри в колективі. Розвинена корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації персоналу, зниженню опору змінам і забезпеченню стабільної результативності командної роботи, що позитивно впливає на конкурентні позиції підприємства.

Обґрунтовано визначальну роль лідерства в управлінні командами в умовах невизначеності. Розвиток лідерських компетентностей керівників дозволяє забезпечити стратегічну спрямованість діяльності команд, ефективну комунікацію, підтримку персоналу в умовах змін і формування культури відповідальності та ініціативності.

Узагальнено, що дотримання балансу між фізичною безпекою команди, застосуванням адміністративних і психологічних методів управління створює передумови для стабільного функціонування команд та підвищення ефективності управлінських процесів. Комплексне використання зазначених підходів забезпечує формування стійких конкурентних переваг підприємства на основі розвитку людського та організаційного потенціалу.

Тому, управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах невизначеності доцільно розглядати як стратегічний процес, що базується на цілеспрямованому розвитку командної роботи, корпоративної культури та лідерства, які виступають ключовими детермінантами довгострокової ефективності та конкурентної стійкості підприємств.

Список використаних джерел:

1. Podra O., Litvin N., Zhyvko Z., Kopytko M., & Kukharska L. Innovative development and human capital as determinants of knowledge economy. *Business: Theory and Practice*. 2020. No. 21 (1), pp. 252–260. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11305>
2. Копытко М., Чурва О., Ставська Ю., Карватська Н., Чурва Н. Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization. *International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22. 2022. No. 2, pp. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.13>
3. Немченко Т., В'юник О. Новітні підходи до управління командами в проектному ІТ-менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>
4. Шабардіна Ю., Хоменко О. Особливості сучасних підходів до управління проектами в розподілених командах в ІТ-сфері. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 343–356. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-343-356](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-343-356)
5. Триус Ю., Ткаченко Є. Особливості управління командою ІТ-проекту в умовах віддаленої роботи. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 60. С. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.105-112>
6. 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. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-204-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217)
7. Копитко М. І., Воронка О. З. Управління організаціями і закладами охорони здоров'я на засадах лідерства з використанням сучасних концепцій управління: психологічні та безпекові аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1 (77). С. 211–219. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-211-219>
8. Зайченко В., Рутинський М., Гайдук Л. Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 50–58.
9. Михацька, А. В. Роль організаційного лідерства у розвитку корпоративної культури та мотивації персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18216531>
10. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди: Монографія. Київ : Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
11. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
12. Щупіпенко Я., Кубіцький С. Компетентнісний підхід у розвитку лідерства а управління персоналом ІТ-компанії. *Матеріали конференцій : МЦНД*, (Рівне, Україна, 12 вересня 2025 р.). С. 38–49. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1041>

References:

1. Podra, O., Litvin, N., Zhyvko, Z., Kopytko, M., & Kukharska, L. (2020). Innovative development and human capital as determinants of knowledge economy. *Business: Theory and Practice*, no. 21 (1), pp. 252–260. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11305>
2. Kopytko, M., Chyrva, O., Stavskaya, Yu., Karvatska, N., & Chyrva, H. (2022). Agile management (Management 3.0) as the basis of the management system in the conditions of globalization. *International Journal of Computer Science and Network Security*, no. 22 (2), pp. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.13>
3. Nemchenko, T., & Viunyk, O. (2024). Novel approaches to team management in project IT management. *Economics and Society*, no. (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>
4. Shabardina, Y., & Khomenko, O. (2025). Features of modern approaches to project management in distributed IT teams. *Scientific Bulletin of Polissia*, no. 1 (30), pp. 343–356. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-343-356](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-343-356)
5. Tryus, Yu., & Tkachenko, Ye. (2024). Features of managing IT project teams under remote work conditions. *Management of Complex Systems*, no. (60), pp. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.105-112>
6. Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ya., & Yatsyk, M.R. (2025). Digital tools for leadership and communication development in personnel management of logistics organizations. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, no. 1 (41), pp. 204–217. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-204-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217)

7. Копытко, М.І., & Voronka, O.Z. (2025). Management of healthcare organizations based on leadership using modern management concepts: Psychological and safety aspects. *Scientific Notes of "KROK" University*, no. 1(77), pp. 211–219. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-211-219>
8. Zaichenko, V., Rutynskyi, M., & Haiduk, L. (2025). Modern approaches to personnel management in hotel and restaurant business: Focus on leadership and corporate culture. *Development Service Industry Management*, no. 3, pp. 50–58.
9. Mykhatska, A.V. (2025). The role of organizational leadership in developing corporate culture and personnel motivation. *Actual Problems of Economic Sciences*, no. 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18216531>
10. Karamushka, L.M., & Fil, O.A. (2007). *Formation of a competitive management team: Monograph*. Kyiv: Inkos.
11. Khodakivskyi, Ye.I., Bohoyavlenska, Yu.V., & Hrabar, T.P. (2011). *Psychology of management* (3rd ed., revised and supplemented). Kyiv: Center for Educational Literature.
12. Shchulipenko, Ya., & Kubitsky, S. (2025). Competence-based approach to leadership development and personnel management in IT companies. *Conference Proceedings of MCND* (Rivne, Ukraine, September 12, 2025). Pp. 38–49. Available at: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1041>

Дата надходження статті: 11.02.2026

Дата прийняття статті: 25.02.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 336.22:004:005

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2026-1-5>**Краєвський Володимир Миколайович**

доктор економічних наук, професор,
декан факультету податкової справи, обліку та аудиту,
Державний податковий університет
вулиця Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська обл., 08200, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3513-3666>

Мещеряков Максим Олегович

кандидат юридичних наук, заступник директора,
ТОВ «ОЛД КАР ЕКСПО»
вулиця Малинська, 1, Київ, 03164, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6098-7239>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ОПОДАТКУВАННЯ НА ОСНОВІ DATA-DRIVEN ПІДХОДУ: КОНЦЕПЦІЯ ТА АРХІТЕКТУРА ІНТЕГРОВАНОГО АНАЛІТИЧНОГО КОНТУРУ

***Анотація.** У статті досліджено теоретико-методологічні засади цифрової трансформації процесів оподаткування на основі data-driven підходу. Обґрунтовано зміну парадигми податкового адміністрування від ретроспективного контролю до проактивного аналітичного управління, що концептуально відповідає моделі «Tax Administration 3.0». Доведено, що така трансформація дозволяє перейти від традиційних вибіркового перевірок до безперервного моніторингу всієї сукупності платників податків у режимі реального часу. Визначено роль аналітичної інфраструктури Big Data як операційного ядра системи, що забезпечує інтеграцію облікових і аналітичних потоків. Важливим інструментальним елементом цієї інфраструктури є стандартизація цифрової звітності за допомогою технологій XBRL та електронного інвойсування. Проаналізовано застосування моделей машинного навчання для ризик-скорингу та автоматизованого відбору платників. Встановлено, що використання ансамблевих алгоритмів, зокрема Random Forest та XGBoost, дозволяє досягти точності прогнозування податкових порушень на рівні 92–93%. Водночас наголошено на критичній необхідності застосування методів пояснювального штучного інтелекту (Explainable AI, зокрема SHAP-аналізу) для забезпечення прозорості та правової легітимності згенерованих алгоритмічних рішень. Запропоновано авторську модель інтегрованого цифрового аналітичного контуру управління податковими зобов'язаннями, що базується на п'яти методологічних принципах: безперервності, повноти охоплення, адаптивності, пояснюваності рішень та інституційної вбудованості. Ця модель поєднує п'ять функціональних рівнів, створюючи єдине архітектурне середовище для облікових, аналітичних та управлінських підсистем. Доведено необхідність комплексної трансформації інституційного середовища для ефективного впровадження цифрових підходів. Практична реалізація запропонованої архітектури сприяє оптимізації розподілу ресурсів податкового адміністрування, суттєвому зниженню витрат на комплаєнс для бізнесу та мінімізації корупційних ризиків.*

***Ключові слова:** процеси оподаткування; податкове адміністрування; податковий ризик-скоринг; data-driven управління; цифрова трансформація; інтегрований аналітичний контур; великі дані (Big Data); машинне навчання; предиктивна аналітика.*



Kraevskiy Volodymyr
State Tax University
Meshcheriakov Maksim
LLC «OLD CAR EXPO»

DIGITAL TRANSFORMATION OF TAXATION PROCESSES BASED ON A DATA-DRIVEN APPROACH: CONCEPT AND ARCHITECTURE OF AN INTEGRATED ANALYTICAL CONTOUR

Abstract. *The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of the digital transformation of taxation processes based on a data-driven approach and to develop a conceptual model of an integrated analytical contour for tax liability management. The research is based on a combination of general scientific and specialized methods, including system analysis, comparative analysis, classification, and methodological abstraction. These methods were used to identify the structural components of digital tax administration, analyze traditional and data-driven approaches, and synthesize a unified analytical framework. The study demonstrates that digital transformation fundamentally changes the logic of tax administration, shifting from retrospective control to proactive, analytics-driven management. It identifies Big Data infrastructure as the core operational component enabling continuous data processing and integration. The effectiveness of machine learning models, particularly ensemble methods such as Random Forest and XGBoost, is confirmed in tax risk prediction, achieving accuracy levels up to 92–93%. The integration of XAI approaches ensures interpretability and regulatory compliance of algorithmic decisions. The scientific novelty lies in the development of an integrated digital analytical contour model (IDAC-TL), which combines five functional levels and five methodological principles, including continuity, full coverage, adaptability, explainability, and institutional embeddedness. This model provides a comprehensive framework for integrating accounting, analytical, and management subsystems within a unified digital environment. The proposed approach enables optimization of tax administration processes, reduction of compliance costs, and improvement of decision-making quality. It also supports the transition to risk-oriented and automated control mechanisms, enhancing the efficiency of resource allocation and reducing corruption risks. The study concludes that the implementation of a data-driven approach in taxation requires not only technological advancements but also institutional and regulatory transformation. The proposed model can serve as a methodological basis for further research and practical implementation in different economic sectors, particularly in the context of digital transformation in Ukraine.*

Keywords: *taxation processes; tax administration; tax risk scoring; data-driven management; digital transformation; integrated analytical framework; Big Data analytics; machine learning; predictive analytics.*

Вступ. Сучасний етап еволюції систем публічного фінансового управління, а також корпоративних обліково-аналітичних підсистем, характеризується фундаментальною трансформацією їх методологічних засад. Йдеться про перехід від традиційних, переважно статичних і документально-орієнтованих моделей до динамічних, інтегрованих та даноцентричних (data-driven) систем управління. Цифровізація економіки, яка охоплює практично всі сфери соціально-економічних відносин, зумовлює якісно нові вимоги до інформаційного забезпечення процесів оподаткування, аудиту та управлінського обліку, зокрема в частині своєчасності, достовірності, повноти та аналітичної релевантності даних.

Податкова система як ключовий інституційний елемент публічних фінансів функціонує в умовах зростаючої складності фінансово-господарських процесів і одночасного посилення вимог до прозорості та ефективності адміністрування. З одного боку, цифрова економіка генерує експоненційне збільшення обсягів транзакцій, появу нових бізнес-моделей і транснаціональних фінансових потоків. З іншого - інституційне середовище вимагає забезпечення високого рівня податкової дисципліни, оперативної ідентифікації податкових зобов'язань та мінімізації ризиків ухилення. У таких умовах традиційні механізми адміністрування, що ґрунтуються на ретроспективному контролю та вибіркового перевірках, демонструють обмежену ефективність

у контексті охоплення повного масиву платників і транзакцій, а також характеризуються високою ресурсоемністю.

Крім того, зростання регуляторного навантаження та складності процедур дотримання податкових вимог створює додаткові бар'єри як для суб'єктів господарювання, особливо малого та середнього бізнесу, так і для самих контролюючих органів. Це проявляється у збільшенні витрат на комплаєнс, інформаційній асиметрії та обмеженій здатності оперативно реагувати на нові схеми мінімізації податкових зобов'язань. У результаті виникає структурна невідповідність між масштабом економічної активності та інструментальними можливостями податкового адміністрування.

У відповідь на зазначені виклики формується нова управлінська парадигма, що ґрунтується на принципах data-driven управління процесами оподаткування. Її сутність полягає у переході до використання інтегрованих цифрових платформ, здатних забезпечувати безперервний збір, обробку та аналіз великих масивів даних із застосуванням сучасних аналітичних інструментів. До ключових компонентів цієї парадигми належать: технології Big Data Analytics, алгоритмізовані моделі ризик-скорингу, інструменти машинного навчання для прогнозування поведінки платників, автоматизовані системи прийняття рішень, а також стандартизовані формати цифрової звітності (зокрема XBRL та e-invoicing).

Паралельно відбувається трансформація внутрішньої архітектури обліково-аналітичних систем підприємств. Облікові, аналітичні та управлінські підсистеми дедалі більше інтегруються в єдиний інформаційний контур, що функціонує в режимі реального часу та забезпечує автоматизовану ідентифікацію податкових ризиків, формування прогнозних оцінок і підтримку управлінських рішень. Така інтеграція створює передумови для переходу від реактивного контролю до проактивного управління податковими зобов'язаннями.

Попри значний розвиток практичних рішень у сфері цифрових податкових технологій (Tax Tech, RegTech), науково-теоретична

база цієї трансформації залишається недостатньо систематизованою. Зокрема, відсутнє цілісне методологічне обґрунтування інтегрованої цифрової моделі управління процесами оподаткування, яка б поєднувала аналітичну інфраструктуру, алгоритмічний рівень прийняття рішень та інституційні механізми регулювання в єдину концептуальну систему. Невирішеними залишаються також питання формалізації критеріїв оцінки ефективності таких систем та їх адаптації до різних рівнів економічних суб'єктів.

Зазначені обставини обумовлюють актуальність даного дослідження, спрямованого на розроблення теоретико-методологічних засад цифрової трансформації процесів оподаткування на основі data-driven підходу та формування концептуальної моделі інтегрованого аналітичного контуру управління податковими процесами.

Матеріали та методи. Сучасний науковий дискурс щодо цифрової трансформації процесів оподаткування формується на перетині кількох взаємопов'язаних дослідницьких напрямів, які охоплюють інституційні, технологічні та аналітичні аспекти функціонування податкових систем. Одним із ключових концептуальних підходів є модель «Tax Administration 3.0», запропонована OECD, яка визначає стратегічний вектор розвитку податкового адміністрування як інтегрованої цифрової екосистеми, заснованої на безшовній взаємодії з інформаційними системами платників і використанні даних у режимі реального часу [1]. У межах цієї концепції виокремлено ключові структурні елементи цифрової трансформації, зокрема управління даними, аналітичну спроможність та інтеграцію з «природними системами» суб'єктів господарювання.

Подальший розвиток зазначених підходів відображено у порівняльних дослідженнях OECD, які систематизують практики цифровізації податкових адміністрацій у різних країнах і демонструють зростання ролі електронних сервісів, автоматизованих процедур та аналітики великих даних у підвищенні ефективності адміністрування [2; 3]. Результати

цих досліджень свідчать про наявність позитивної залежності між рівнем цифровізації та показниками податкової дисципліни, водночас підкреслюючи значущість інституційних чинників та якості цифрової інфраструктури.

Емпіричний вимір ефективності цифрових рішень у сфері оподаткування розкрито у роботах Окуногбе О., Пулікен В., які на основі експериментальних даних доводять, що впровадження електронного декларування сприяє істотному скороченню витрат платників і водночас забезпечує зростання податкових надходжень [5]. Узагальнюючи ці результати, Окуногбе О., Санторо Ф. наголошують, що інформаційні технології виступають важливим інструментом мобілізації доходів, проте ефект їх застосування є неоднорідним і залежить від рівня розвитку економіки та інституційного середовища [6].

Технологічний вимір проблематики активно досліджується у працях, присвячених застосуванню штучного інтелекту, машинного навчання та блокчейн-рішень у податковому адмініструванні. Зокрема, Беляуауї Р., Аттак Е. на основі систематичного аналізу наукових публікацій обґрунтовують, що використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності податкового контролю та рівня дотримання вимог, зокрема через автоматизацію процесів і вдосконалення механізмів виявлення порушень [7].

Аналітичний напрям розвитку представлений роботами, що зосереджуються на формалізації моделей оцінки податкових ризиків. Зокрема, Оуян Шаоцзюань, Фан Їн пропонують інтеграцію методу аналізу ієрархій із ентропійним підходом для побудови кількісних моделей оцінки ризику, що дозволяє підвищити об'єктивність і точність управлінських рішень [8]. У свою чергу, Ян Л. демонструє високу ефективність моделей машинного навчання, зокрема алгоритму Random Forest, у прогнозуванні податкових порушень, що свідчить про значний потенціал предиктивної аналітики [9].

Вагомий внесок у дослідження ролі великих даних у системі публічного управління здійснили Пенчева І., Естеве М., Михай-

лов С., які обґрунтовують трансформаційний вплив Big Data та штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень і формування державної політики [10]. Подібні висновки містяться у роботах Хоссін М. А. та співавторів, де великі дані розглядаються як основа формування проактивних моделей державного управління та підвищення ефективності аналітичних процесів [11]. Додатково, дослідження Носе М., Менгісту А. акцентують увагу на макрорівневому вимірі цифровізації, демонструючи залежність між впровадженням цифрових технологій у податковому адмініструванні та динамікою податкових надходжень [4].

Попри значний обсяг наукових напрацювань, проведений аналіз дозволяє виокремити низку суттєвих наукових прогалин. По-перше, більшість досліджень зосереджується або на технологічному, або на інституційному аспекті цифровізації, не забезпечуючи їх комплексної інтеграції в межах єдиної методологічної моделі. По-друге, наукові праці переважно аналізують окремі інструменти (електронне декларування, Big Data, машинне навчання), тоді як питання побудови цілісної архітектури інтегрованого аналітичного контуру, що об'єднує облікові, аналітичні та управлінські підсистеми, залишається недостатньо розкритим.

По-третє, у науковій літературі відсутнє системне методологічне обґрунтування алгоритмізації процесів прийняття рішень у сфері оподаткування та їх інтеграції з моделями ризик-скорингу. Крім того, обмежено досліджено питання оцінки ефективності data-driven підходів, зокрема у частині поєднання фінансових, операційних і поведінкових критеріїв. Недостатньо уваги також приділено проблемам інституційної легітимності алгоритмічних рішень і їх впливу на рівень довіри платників до податкових органів.

Таким чином, існуючі наукові підходи формують вагому теоретичну та емпіричну основу дослідження цифрової трансформації процесів оподаткування, однак не забезпечують комплексного вирішення проблеми інтеграції аналітичної інфраструктури, алгорит-

мічних моделей і інституційних механізмів у єдину систему управління. Саме ці невіршені аспекти визначають наукову нішу даного дослідження та обумовлюють необхідність розроблення інтегрованої data-driven моделі управління процесами оподаткування.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування цифрової трансформації процесів оподаткування на основі data-driven підходу та розроблення концептуальної моделі інтегрованого аналітичного контуру управління, що забезпечує поєднання інструментів великих даних, ризик-скорингу, предиктивної аналітики та алгоритмізації управлінських рішень у сфері оподаткування.

Методологічну основу дослідження становить комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів, застосування яких забезпечило цілісне вивчення процесів цифрової трансформації оподаткування в умовах data-driven підходу.

Зокрема, системно-структурний аналіз використано для декомпозиції архітектури інтегрованого аналітичного контуру управління процесами оподаткування та виявлення взаємозв'язків між його функціональними рівнями. Застосування цього методу дозволило обґрунтувати логіку побудови багаторівневої аналітичної інфраструктури, що включає етапи збору, зберігання, обробки та використання даних у процесі прийняття управлінських рішень.

Компаративний метод було використано з метою зіставлення традиційних підходів до податкового адміністрування з сучасними data-driven моделями управління. Це дало змогу виявити принципові відмінності між ретроспективними формами контролю та проактивними аналітичними підходами, а також оцінити трансформаційний потенціал цифрових технологій у підвищенні ефективності податкових процесів.

Методи класифікації та типологізації застосовано для систематизації цифрових інструментів управління процесами оподаткування, зокрема технологій великих даних, моделей машинного навчання, систем ризик-скорингу та платформ підтримки прийняття рішень. Це

дозволило структурувати інструментальний апарат дослідження за рівнями аналітичної складності та функціонального призначення.

Методи наукового синтезу та методологічної абстракції використано для формування узагальненої концептуальної моделі інтегрованого аналітичного контуру управління процесами оподаткування. Їх застосування забезпечило можливість інтеграції окремих технологічних, аналітичних і інституційних компонентів у єдину методологічну конструкцію.

Емпіричну основу дослідження становлять аналітичні матеріали та статистичні дані міжнародних організацій, зокрема OECD, МВФ і Світового банку, що дозволило забезпечити обґрунтованість висновків і релевантність отриманих результатів у контексті глобальних тенденцій цифровізації податкового адміністрування.

Застосування зазначеного методичного інструментарію забезпечило комплексність дослідження, дозволило поєднати теоретичний і прикладний рівні аналізу та сформуванню науково обґрунтовані підходи до побудови інтегрованої data-driven моделі управління процесами оподаткування.

Результати. Цифрова трансформація податкового адміністрування відображає перехід від адміністративно-ретроспективної до аналітично-проактивної моделі функціонування податкових систем. У традиційній парадигмі контроль ґрунтувався на перевірці декларацій *ex post*, що обумовлювало високі транзакційні витрати, обмежене охоплення платників і значну залежність від суб'єктивних рішень.

Концепція "Tax Administration 3.0" ОЕСР [1] формує нову логіку, у межах якої оподаткування інтегрується у цифрові середовища платників (ERP, бухгалтерські системи, банківські інтерфейси), забезпечуючи безперервний обмін даними. Її архітектура базується на взаємопов'язаних елементах – цифровій ідентифікації, управлінні даними, аналітиці та регуляторних механізмах. Практична реалізація цієї моделі підтверджується масштабними програмами цифровізації у країнах ОЕСР [9].

Ключовим елементом є data-driven management, що передбачає прийняття рішень на основі алгоритмічного аналізу даних. Дослідження Носе М., Менгісту А. [10] демонструють позитивний зв'язок між цифровізацією податкових процесів та зростанням доходів бюджету за умови належної інституційної підтримки.

Теоретичне підґрунтя цієї трансформації включає:

- теорію транзакційних витрат (зниження витрат адміністрування) [3];
- теорію інформаційної асиметрії (зменшення можливостей ухилення) [5; 6];
- теорію адаптивних систем (самонавчання та динамічна оптимізація) [1; 7].

Цифрове управління податковими процесами є системною парадигмою, що забезпечує перехід до проактивного контролю та аналітичної оптимізації.

Цифрові інструменти формують багаторівневу інфраструктуру – від базових систем збору даних до складних аналітичних і алгоритмічних платформ.

Аналіз класифікації свідчить про ієрархічну структуру: базові інструменти забезпечують стандартизацію даних, інтеграційні – їх безперервний обмін, а аналітичні – обробку та використання. Найвищий рівень представлений СППР і блокчейн-рішеннями.

Важливою тенденцією є конвергенція технологій: інтеграція ERP, Big Data та ML формує єдине аналітичне середовище. Водночас ефективність цих рішень залежить від якості інституційної та цифрової інфраструктури [10].

Структурна ієрархія цифрових інструментів визначає ефективність аналітичного контролю.

Big Data є операційним ядром data-driven управління, що характеризується параметрами 5V (обсяг, швидкість, різноманітність, достовірність, цінність). Її використання забезпечує перехід до безперервного моніторингу та прогнозування [11].

Аналітична інфраструктура включає чотири рівні:

- збір і інтеграція даних;
- зберігання;
- обробка;
- аналітика.

Проведений порівняльний аналіз свідчить про наявність фундаментальних відмінностей між досліджуваними підходами, які проявляються не лише на рівні технологічного забезпечення, але й у самій логіці формування управлінського впливу. Традиційна модель податкового адміністрування базується на реактивній парадигмі, за якої виявлення порушень відбувається постфактум – після завершення звітного періоду – із залученням

Таблиця 1

Класифікація цифрових інструментів управління податковими процесами

Інструмент / Технологія	Концептуальна основа	Аналітичні методи	Джерела даних	Сфера застосування	Управлінські імплікації
XBRL / електронне інвойсування	Стандарти цифрової звітності ОЕСР	Таксономічне тегування, машинна обробка даних	Фінансова звітність	Стандартизація звітності	Підвищення порівняльності та доступності даних
Big Data Analytics (BDA)	Data-driven підхід	Розподілена та потокова обробка, NLP	Структуровані й неструктуровані дані	Аналітика та виявлення аномалій	Проактивне виявлення ризиків
Машинне навчання (ML) / ШІ	Предиктивний контроль	Класифікація, кластеризація	Податкові та фінансові дані	Ризик-скоринг, аудит	Підвищення точності рішень
Блокчейн	Незмінність даних, смарт-контракти	Криптографічна верифікація	Транзакційні дані	Контроль операцій	Зниження шахрайства
СППР	Теорія прийняття рішень	OLAP, сценарний аналіз	Інтегровані дані	Підтримка управління	Підвищення обґрунтованості рішень

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 3; 4; 7; 8; 9; 10]

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційного та data-driven підходів до управління податковими процесами

Характеристика	Традиційний підхід	Data-Driven підхід
Режим контролю	Ретроспективний; вибіркові перевірки	Проактивний; безперервний моніторинг
Охоплення платників	Обмежене (2–5%)	Повне (100%) через алго-ритмічний скоринг
Критерій відбору	Формальні ознаки; експертний досвід	Ризиковий індекс на основі ML
Час реакції	Постфактум (роки)	Реальний час або мінімальна затримка
Аналітичні методи	Статичний аналіз; ручна вибірка	Big Data, ML, предиктивна аналітика
Вартість адміністрування	Висока	Нижча за рахунок автоматизації
Витрати платника	Значні	Знижені (e-сервіси, автозаповнення)
Ризик корупції	Підвищений	Знижений (алгоритмізація, прозорість)
Якість рішень	Низька (ретроспективна)	Висока (предиктивна, сценарна)
Нормативна база	Регламенти, ретроспективні норми	TA 3.0, ISORA, цифрові платформи

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 4; 5; 6; 9; 11]

ресурсів контролю переважно до обмеженої вибірки платників. Такий підхід об'єктивно обмежує ефективність виявлення ризиків і не дозволяє забезпечити повноцінне охоплення податкового середовища.

Натомість data-driven модель трансформує логіку управління, переходячи до безперервного моніторингу всієї сукупності платників на основі аналізу їхніх індивідуальних профілів. У цьому контексті ресурси податкового контролю перерозподіляються відповідно до рівня ризику, що забезпечує концентрацію перевірочних заходів на найбільш проблемних сегментах і підвищує ефективність адміністрування.

Емпіричні дослідження підтверджують результативність такого підходу. Зокрема, Оуян Шаоцзюань та Фан Ін довели, що інтеграція методу аналізу ієрархій із ентропійним зважуванням дозволяє здійснювати кількісну оцінку податкових ризиків окремих підприємств і порівнювати їх із галузевими параметрами [6]. У свою чергу, Хоссін та ін. узагальнили, що використання технологій Big Data Analytics у системі державного управління сприяє підвищенню якості аналітичних рішень і забезпечує перехід до проактивної моделі регуляторного впливу [11].

Отже, Data-driven модель забезпечує повне охоплення платників і концентрацію ресурсів на високоризикових випадках, що суттєво підвищує ефективність контролю та формує

основу для аналітичної трансформації податкового управління.

Ризик-скоринг є ключовим інструментом трансформації даних у кількісні оцінки ризику. ML-моделі дозволяють виявляти складні залежності, недоступні для традиційних підходів.

Дослідження Ян Л. [7] підтверджує високу ефективність Random Forest (до 93%), що перевищує інші алгоритми.

Проведений аналіз моделей ризик-скорингу дозволяє виокремити три ключові управлінські виміри їх функціонування, які визначають ефективність застосування в системі податкового адміністрування. Першим із них є точність оцінювання, що досягається насамперед завдяки використанню ансамблевих алгоритмів, зокрема Random Forest та XGBoost, які забезпечують стабільність результатів шляхом зниження дисперсії прогнозу та підвищення узагальнювальної здатності моделей [7].

Другим важливим виміром виступає інтерпретованість алгоритмічних рішень. Використання підходів explainable artificial intelligence (XAI), зокрема SHAP-аналізу, дозволяє трансформувати результати моделювання у зрозумілу для користувача форму, де кожне рішення щодо рівня ризику декомпонується на набір факторів із визначенням їхнього кількісного внеску. Це суттєво підвищує прозорість і прийнятність автоматизованих рішень у регуляторному середовищі.

Таблиця 3

Характеристика моделей ризик-скорингу та предиктивної аналітики
в управлінні податковими зобов'язаннями

Модель / Підхід	Концептуальна основа	Аналітичні методи	Джерела даних	Сфера застосування	Управлінські імплікації
Supervised Learning (Random Forest, XGBoost, SVM)	Теорія статистичного навчання	Класифікація, ансамблеві методи, крос-валідація	Аудиторські бази, фінансова звітність	Оцінка ймовірності порушень; відбір до аудиту	Точність до 93%; об'єктивний відбір; зниження хибно-позитивних
Unsupervised Learning (DBSCAN, Autoencoder)	Аналіз немаркованих даних	Виявлення аномалій та патернів	Транзакційні масиви	Детекція нових схем ухилення, «каруселі» ПДВ	Адаптивність до нових ризиків
АНР + ентропійне зважування	Теорія ієрархічного аналізу	Попарне порівняння; ентропійне зважування	Фінансова звітність, галузеві дані	Інтегральна оцінка ризику	Кількісна верифікація ризику; придатність при обмежених даних
Semi-supervised Learning	Комбінування маркованих і немаркованих даних	Pseudo-labeling, self-training	Змішані набори декларацій	Підвищення точності при дефіциті даних	Швидка адаптація до змін
XAI (Explainable AI) / SHAP	Прозорість алгоритмів [5]	SHAP, LIME, feature importance	Результати ML-моделей	Інтерпретація рішень	Підвищення легітимності
Предиктивна аналітика (часові ряди)	Теорія прогнозування	ARIMA, LSTM, Prophet	Динаміка податкових даних	Прогнозування поведінки	Превентивне управління

Джерело: складено авторами на основі [7–9]

Третім системоутворюючим параметром є масштабованість, яка забезпечує можливість застосування скорингових моделей до всієї генеральної сукупності платників без пропорційного зростання адміністративних витрат. Алгоритмічний підхід дозволяє перейти від вибіркового контролю до суцільного аналітичного охоплення, що істотно підвищує ефективність розподілу ресурсів податкового адміністрування [2; 4].

Водночас, як зазначають Оуян Шаоцзюань та Фан Їн, розширення застосування скорингових моделей із рівня окремого підприємства до галузевого рівня потребує додаткової методологічної уніфікації, зокрема стандартизації вхідних ознак та гармонізації підходів до їх агрегування. Це є необхідною передумовою забезпечення порівнюваності результатів і підвищення валідності аналітичних висновків [6].

Алгоритмізація податкового моніторингу забезпечує формалізацію управлінських рішень у вигляді автоматизованих процесів.

Типовий цикл:
– збір даних;

- оцінка ризику;
- класифікація;
- реагування;
- зворотний зв'язок.

Ефективність залежить від інституційної спроможності та якості цифрової інфраструктури [4; 10].

Алгоритмізація інтегрує аналітичний і управлінський рівні.

Інтеграція облікових та аналітичних потоків реалізується через:

- операційний облік;
- аналітичний рівень;
- податковий контур;
- регуляторний обмін.

Це забезпечує безперервність даних і автоматизацію розрахунків. Стандарти XBRL та e-invoicing є ключовими елементами цієї системи [2; 9].

Інтеграція забезпечує функціонування data-driven моделі.

Оцінка data-driven ефективності оцінюється за:

- фінансовими;
- операційними;

- якісними;
- технічними критеріями.

Цифровізація пов'язана зі зниженням податкового розриву та підвищенням ефективності адміністрування [2; 5].

Оцінка ефективності має комплексний характер.

Модель базується на сукупності п'яти взаємопов'язаних методологічних принципів, що визначають її функціональну цілісність та ефективність у системі управління податковими процесами.

Перший принцип – принцип безперервності потоків – передбачає відсутність часових і форматних розривів між операційними обліковими транзакціями та аналітичними рівнями, що забезпечує цілісність інформаційного середовища.

Другий принцип – принцип повноти охоплення – полягає у застосуванні алгоритмічного ризик-скорингу до всієї генеральної сукупності платників, що дозволяє перейти від вибіркового до суцільного аналітичного контролю.

Третій принцип – принцип адаптивності моделі – відображає здатність системи до самонавчання, за якої кожен завершений управлінський цикл генерує зворотний сигнал для оновлення та вдосконалення ML-моделей.

Четвертий принцип – принцип пояснюваності рішень – передбачає, що всі алгоритмічно сформовані управлінські рішення мають бути прозорими, задокументованими та інтерпретованими за допомогою ХАІ-підходів [5], що забезпечує їхню регуляторну прийнятність.

П'ятий принцип – принцип інституційної вбудованості – акцентує, що технологічна платформа сама по собі не гарантує ефективності, оскільки її результативність залежить від узгодженості з інституційним середовищем, нормативною базою та організаційними практиками [4; 6].

Запропонована модель являє собою оригінальний авторський синтез п'яти функціональних рівнів і п'яти методологічних принципів, що забезпечують комплексну вертикальну та горизонтальну інтеграцію облікових, аналітичних і управлінських підсистем. Її впровадження потребує не лише технологічних змін, а й трансформації інституційного середовища, регуляторних механізмів і компетентнісного потенціалу персоналу.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати узагальнюючі висновки, що відображають ключові результати роботи. Насамперед цифрова методологія управління процесами оподаткування, заснована

Таблиця 4

Архітектура інтегрованої цифрової системи управління податковими процесами

Підсистема / Рівень	Методологічний підхід	Концептуальна основа	Аналітичні інструменти	Регуляторна рамка	Управлінські наслідки
1. Збір і стандартизація даних	Системний, інтеграційний	ТА 3.0: інтеграція з бізнес-системами	ERP API, e-invoicing (XBRL, XML), e-декларації	МСФЗ, ПСБО, стандарти ОЕСР	Усунення розривів між обліком і оподаткуванням
2. Зберігання та управління даними	Даталогічний, платформний	Big Data (5V)	Data Lake/Warehouse, cloud-системи	GDPR, норми захисту даних	Масштабованість і цілісність даних
3. Аналітика та ризик-скоринг	ML, Data Mining	Supervised/unsupervised learning; теорія ризику	Random Forest, XGBoost, SVM, DBSCAN, XAI/SHAP	ISORA; ризик-орієнтований аудит	Об'єктивна пріоритизація та точний відбір
4. Алгоритмічне управління	Процесний, кіберфізичний	Автоматизація управлінського циклу; XAI	СППР, workflow-системи, OLAP, дашборди	Регламенти процедур, GDPR	Масштабованість і прозорість рішень
5. Регуляторний вихід і зворотний зв'язок	Інституційний, адаптивний	Теорія податкового комплаєнсу	e-аудит, e-повідомлення, блокчейн	IAS 12; принципи ОЕСР	Проактивне управління та перенавчання моделей

Джерело: складено авторами на основі [1–11]

на data-driven підході, формує якісно нову управлінську парадигму. Цей підхід дозволяє трансформувати традиційний реактивний документально-ретроспективний контроль у проактивну систему алгоритмічно-аналітичного управління. При цьому аналітична інфраструктура великих даних відіграє роль операційного ядра нової системи, оскільки саме вона забезпечує збір, стандартизацію та багаторівневу обробку масивів даних. Без формування такої даноцентричної основи ефективного застосування інструментів машинного навчання для ризик-скорингу є неможливим.

Використання ансамблевих алгоритмів машинного навчання гарантує високу точність прогнозування податкових ризиків, що робить їх дієвим інструментом для автоматизованого відбору платників. Водночас критичною умовою забезпечення правової легітимності та прозорості згенерованих алгоритмічних рішень є обов'язкове застосування методів пояснювального штучного інтелекту. Для забезпечення функціонування інтегрованого аналітичного контуру потрібна багаторівнева архітектура, яка послідовно об'єднує

операційний облік, аналітичний облік, податковий субконтур та регуляторний вихід.

Така інтеграція створює фундаментальні структурні передумови для реалізації запропонованої авторської моделі управління податковими зобов'язаннями. Ця модель інтегрованого цифрового аналітичного контуру базується на принципах безперервності, повноти охоплення, адаптивності, пояснюваності та інституційної вбудованості, комплексно вирішуючи проблему цифровізації податкового управління. Її успішне впровадження вимагатиме синхронної трансформації всього технологічного, регуляторного, кадрового та інституційного середовища.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням методичного забезпечення щодо оцінки цифрової зрілості аналітичних систем підприємств, вирішенням правових аспектів впровадження автоматизованих рішень у сфері оподаткування, а також адаптацією розробленої моделі до специфіки роботи підприємств різних секторів економіки в умовах цифрової трансформації в Україні.

Список використаних джерел:

1. Belahouaoui R., Attak E. Digital taxation, artificial intelligence and Tax Administration 3.0: improving tax compliance behavior – a systematic literature review using textometry (2016–2023). *International Journal of Accounting Information Systems*. 2023.
2. Hossin M. A., Sulaiman M. N., Rahman M. N. A review on evaluation metrics for data classification evaluations. *International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process*. 2015. Vol. 5, No. 2. P. 1–11.
3. Nose M., Mengistu A. Digitalization and tax revenue: evidence from developing countries. *IMF Working Paper*. 2023.
4. OECD. *Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration*. Paris : OECD Publishing, 2020.
5. OECD. *Tax Administration: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies (ISORA)*. Paris : OECD Publishing, 2022.
6. Okunogbe O., Pouliquen V. Technology, taxation, and corruption: evidence from the introduction of electronic tax filing. *American Economic Journal: Economic Policy*. 2022. Vol. 14 (1). P. 341–372. DOI: <https://doi.org/10.1257/pol.20200237>
7. Okunogbe O., Santoro F. The promise and limitations of information technology for tax mobilization. *World Bank Research Observer*. 2023. Vol. 38 (1). P. 1–28. DOI: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkac001>
8. Ouyang Shaojuan, Fang Ying. Research on enterprise tax risk assessment based on AHP and entropy weight method. *Journal of Physics: Conference Series*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/2388/1/012034>
9. Yang L. Application of machine learning in tax risk prediction: evidence from Random Forest model. *Journal of Financial Risk Management*. 2021.
10. Pencheva I., Esteve M., Mikhaylov S. Big data and AI – a transformational shift for government: so what next for research? *Public Policy and Administration*. 2020. Vol. 35 (1). P. 24–44. DOI: <https://doi.org/10.1177/0952076718807226>
11. OECD. *Standard Audit File for Tax (SAF-T) Guidance*. Paris : OECD Publishing, 2021.

References:

1. Belahouaoui, R., & Attak, E. (2023). Digital taxation, artificial intelligence and Tax Administration 3.0: Improving tax compliance behavior – a systematic literature review using textometry (2016–2023). *International Journal of Accounting Information Systems*.
2. Hossin, M. A., Sulaiman, M. N., & Rahman, M. N. (2015). A review on evaluation metrics for data classification evaluations. *International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process*, vol. 5, no. 2, pp. 1–11.
3. Nose, M., & Mengistu, A. (2023). Digitalization and tax revenue: Evidence from developing countries. IMF Working Paper.
4. OECD. (2020). *Tax administration 3.0: The digital transformation of tax administration*.
5. OECD. (2022). *Tax administration: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies (ISORA)*.
6. Okunogbe, O., & Pouliquen, V. (2022). Technology, taxation, and corruption: Evidence from the introduction of electronic tax filing. *American Economic Journal: Economic Policy*, vol. 14, no. 1, pp. 341–372. DOI: <https://doi.org/10.1257/pol.20200237>
7. Okunogbe, O., & Santoro, F. (2023). The promise and limitations of information technology for tax mobilization. *World Bank Research Observer*, vol. 38, no. 1, pp. 1–28. DOI: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkac001>
8. Ouyang, S., & Fang, Y. (2022). Research on enterprise tax risk assessment based on AHP and entropy weight method. *Journal of Physics: Conference Series*, vol. 2388, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/2388/1/012034>
9. Yang, L. (2021). Application of machine learning in tax risk prediction: Evidence from Random Forest model. *Journal of Financial Risk Management*.
10. Pencheva, I., Esteve, M., & Mikhaylov, S. (2020). Big data and AI – A transformational shift for government: So what next for research? *Public Policy and Administration*, vol. 35, no. 1, pp. 24–44. DOI: <https://doi.org/10.1177/0952076718807226>
11. OECD. (2021). *Standard audit file for tax (SAF-T) guidance*.

Дата надходження статті: 20.03.2026
Дата прийняття статті: 10.04.2026
Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2026-1-6>

Пушак Ярослав Ярославович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1369-8770>

Беднарчик Станіслав Ростиславович

здобувач вищої освіти,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0207-0416>

ПОВОЄННА ВІДБУДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ МЕНЕДЖЕРІВ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Дослідження присвячене аналізу ролі менеджерів у процесі повоєнної відбудови економіки України через призму формування стратегій сталого розвитку. У роботі розкрито сутність сталого розвитку як інтегрованої концепції, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти, а також обґрунтовано значення переходу від реактивного управління до стратегічного менеджменту, орієнтованого на довгострокову стійкість, інноваційність та соціальну відповідальність. Актуальність теми зумовлена необхідністю створення ефективної системи управління, яка забезпечить збалансоване економічне зростання, відновлення людського потенціалу та екологічну модернізацію країни після руйнівних наслідків війни. У статті визначено основні виклики, що постають перед менеджерами в умовах повоєнного відновлення: руйнування виробничої інфраструктури, дефіцит кадрів, інфляційний тиск, обмеженість інвестиційних ресурсів і потреба у прозорому використанні міжнародної допомоги. Поряд із цим підкреслено нові можливості, пов'язані з розвитком ринків відбудови, міжнародною інтеграцією, цифровізацією управлінських процесів та впровадженням соціально відповідального бізнесу. Роль менеджера розглядається у чотирьох аспектах – як архітектора змін, координатора ресурсів, лідера сталого розвитку та інноватора. Зокрема, доведено, що ефективно управління ресурсами, впровадження ESG-підходів, розвиток корпоративної культури відповідальності та впровадження «зелених» технологій є ключовими передумовами успішного відновлення економіки. Особливу увагу приділено основним напрямкам управління сталим розвитком у повоєнний період: відновленню промисловості, розвитку регіонів, забезпеченню економічної безпеки, формуванню людського капіталу та екологічній реконструкції. Показано, що реалізація цих напрямів має спиратися на децентралізацію управління, прозорість фінансових потоків, залучення громад і бізнесу, а також інноваційні технологічні рішення. Аналіз практичних кейсів – державних програм (Made in Ukraine, eVidnovlennia), корпоративних ініціатив (ДТЕК, Нова пошта, Кернел) та міжнародного партнерства (ЄБРР, Світовий банк, ЄС) – демонструє, як менеджери виступають ключовими координаторами між державними, бізнесовими та міжнародними структурами, формуючи інтегровану модель сталого управління відбудовою. У роботі обґрунтовано необхідні компетенції сучасного менеджера: стратегічне мислення, системний підхід, володіння інструментами ризик- та ESG-менеджменту, навички проєктного управління, міжкультурна комунікація, цифрова грамотність, етичність і соціальна відповідальність. Визначено, що формування нового покоління управлінців потребує трансформації бізнес-освіти, орієнтованої на сталий розвиток і міжнародні стандарти менеджменту. У цьому контексті підготовка етичних, інноваційно орієнтованих лідерів є важливою умовою модернізації управлінських практик в Україні. Зроблено висновок, що ефективна система управління сталим відновленням має ґрунтуватися на державній стратегії менеджменту відбудови, інституціоналізації принципів сталого управління, впровадженні KPI сталості, розвитку публічно-приватного партнерства та підготовці нового покоління управлінців. Менеджери виступають централь-



ними агентами трансформацій – рушійною силою, що формує нову архітектуру національної економіки, засновану на цінностях сталості, прозорості, інноваційності та соціальної відповідальності. Результати дослідження мають практичне значення для формування державних політик, розвитку корпоративних стратегій сталого розвитку, удосконалення освітніх програм підготовки управлінців та впровадження міжнародних стандартів менеджменту у процесі повоєнного відновлення України.

Ключові слова: повоєнна відбудова, сталий розвиток, менеджмент, стратегічне управління, ESG-підхід, публічно-приватне партнерство, людський капітал, інновації, економічна безпека, корпоративна соціальна відповідальність.

Pushak Yaroslav, Bednarchyk Stanislav
Lviv State University of Internal Affairs

POST-WAR ECONOMIC RECONSTRUCTION: THE ROLE OF MANAGERS IN FORMING SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES

Abstract. *The research focuses on the role of managers in Ukraine's post-war economic recovery through the lens of sustainable development strategies. The paper explores the concept of sustainable development as an integrated framework combining economic, social, and environmental dimensions. It emphasizes the need to shift from reactive management toward strategic governance based on long-term resilience, innovation, and social responsibility. The relevance of the study lies in the necessity to build an effective management system that ensures balanced economic growth, human capital renewal, and ecological modernization of the country in the aftermath of the war. The article identifies key challenges facing managers during post-war reconstruction, including the destruction of industrial and social infrastructure, labor shortages, inflationary pressures, limited investment resources, and the need for transparent use of international aid. At the same time, it highlights emerging opportunities such as reconstruction markets, international integration, accelerated digitalization, and the expansion of socially responsible business practices. The role of the manager is analyzed through four dimensions – as an architect of change, resource coordinator, leader of sustainable development, and innovator. It is argued that efficient resource management, implementation of ESG approaches, development of a responsible corporate culture, and the introduction of green technologies are key prerequisites for effective recovery. Special attention is given to the main directions of sustainable development management in the post-war period: industrial restoration, regional development, economic security, human capital formation, and ecological reconstruction. These priorities should be grounded in decentralized governance, financial transparency, civic and business participation, and technological innovation. The analysis of practical cases – including state programs (Made in Ukraine, eVidnovlennia), corporate initiatives (DTEK, Nova Poshta, Kernel), and international partnerships (EBRD, World Bank, EU) – demonstrates that managers act as key coordinators connecting governmental, business, and international stakeholders, thereby shaping an integrated model of sustainable recovery governance. The study identifies the essential competencies of modern managers: strategic thinking, systems approach, proficiency in risk and ESG management, project management skills, intercultural communication, digital literacy, ethics, and social responsibility. It emphasizes that training a new generation of managers requires transforming business education to align with sustainability principles and international management standards. Ethical and innovation-oriented leadership development is crucial for modernizing Ukraine's management practices and ensuring their global competitiveness. The paper concludes that an effective system of sustainable recovery management should be built on a national reconstruction management strategy, institutionalization of sustainable management principles, implementation of sustainability KPIs, development of public-private partnerships, and preparation of a new generation of change-oriented managers. Managers thus emerge as key agents of transformation – the driving force behind a new economic architecture based on sustainability, transparency, innovation, and social responsibility. The results of this study have practical significance for the development of public policy, corporate sustainability strategies, management education, and the implementation of international management standards in Ukraine's post-war reconstruction process.*

Keywords: *post-war reconstruction, sustainable development, management, strategic governance, ESG approach, public-private partnership, human capital, innovation, economic security, corporate social responsibility.*

Вступ. Повоєнна відбудова України є ключовим етапом формування нової моделі національного розвитку, яка поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну відповідальність. Війна спричинила масштабні руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, змінила структуру ринку праці, інвестиційні пріоритети та поведінку споживачів. У таких умовах особливої ваги набуває управлінський аспект відновлення, адже саме менеджери визначають напрям трансформацій, координують ресурси та формують нові стратегії розвитку. Перехід до моделі сталого управління стає необхідною умовою побудови конкурентоспроможної економіки, здатної забезпечити довгострокову стабільність і добробут суспільства.

Незважаючи на активне залучення державних і міжнародних ресурсів до процесу відбудови, відсутність усталених управлінських підходів та єдиної системи координації дій ускладнює досягнення синергії між державним, приватним і громадським секторами. Сучасні виклики – ресурсні обмеження, кадровий дефіцит, геополітична невизначеність – вимагають переосмислення ролі менеджера в умовах посткризової економіки. Потрібна нова парадигма управління, що поєднує стратегічне мислення, соціальну відповідальність та орієнтацію на сталий розвиток.

Матеріали та методи. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що дозволили комплексно дослідити роль менеджерів у формуванні стратегій сталого розвитку в умовах повоєнної відбудови економіки України. Теоретичну основу роботи становлять положення сучасної економічної теорії, концепції сталого розвитку, стратегічного менеджменту, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені проблемам економічної безпеки, інноваційного розвитку та управління трансформаційними процесами в умовах кризових і посткризових явищ.

У процесі дослідження використано комплекс методів наукового аналізу. Метод теоретичного узагальнення та систематизації

застосовано для дослідження сутності сталого розвитку та визначення його ролі у процесах повоєнної відбудови економіки. За допомогою системного підходу проаналізовано взаємозв'язок економічних, соціальних та екологічних чинників, що формують основу стратегічного управління відновленням. Метод структурно-логічного аналізу використано для обґрунтування ролі менеджерів у формуванні стратегій сталого розвитку та визначення ключових напрямів управління відбудовчими процесами.

Методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до управління повоєнною реконструкцією економіки, а також для виокремлення основних викликів і можливостей розвитку української економіки. Порівняльний метод дозволив проаналізувати міжнародний досвід управління процесами відбудови та визначити можливості його адаптації до українських умов. Для дослідження практичних аспектів відновлення економіки використано елементи кейс-аналізу, що дало змогу оцінити роль державних програм, корпоративних ініціатив та міжнародних партнерств у реалізації стратегій сталого розвитку.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, монографії та статті з питань менеджменту, економічної безпеки та сталого розвитку, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також результати сучасних досліджень щодо трансформації економіки України в умовах воєнного стану. Застосування зазначених методів забезпечило комплексність аналізу, обґрунтованість висновків та можливість формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо ролі менеджерів у стратегічному управлінні процесами відбудови національної економіки.

Метою статті є визначення ролі менеджерів у формуванні стратегій сталого розвитку на етапі повоєнного відновлення економіки України.

Результати. Сталий розвиток визначається як стратегічна модель, що поєднує три взаємопов'язані складові – економічну, соціальну та екологічну. Як зазначають

дослідники, сталий розвиток є довготривалим процесом, спрямованим на гармонізацію економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності [1, с. 12–25]. У контексті України цей підхід набуває особливого значення, адже військова агресія суттєво порушила баланс між зазначеними компонентами, ускладнивши досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Економічна система зазнала втрат унаслідок руйнування інфраструктури та виробництва, соціальна – через зростання безробіття і міграцію населення, екологічна – через масштабне забруднення територій та деградацію природних ресурсів [2, с. 1–2; 3–5].

Сучасні процеси відбудови економіки України відбуваються в умовах комплексного впливу безпекових, економічних та інституційних викликів, що суттєво ускладнюють реалізацію стратегій сталого розвитку. Повномасштабна військова агресія спричинила значні втрати виробничого потенціалу, порушення логістичних ланцюгів та катастрофічні демографічні трансформації, зокрема трудову міграцію і скорочення людського капіталу. У результаті формуються нові структурні дисбаланси в економіці, що потребують адаптації управлінських моделей та пошуку інноваційних механізмів економічного відновлення. Дослідження свідчать, що в умовах воєнного стану особливого значення набуває інтеграція економічної та безпекової політики держави, спрямована на забезпечення стабільності функціонування ключових секторів економіки [3; 4; 6, с. 20–60].

Водночас, процеси відбудови економіки України вимагають не лише інвестиційних і ресурсних вкладень, а й вдосконалення методології бюджетного планування, орієнтованого на результат. Державні цільові програми є основним інструментом у цьому процесі, оскільки вони визначають пріоритети розвитку та сприяють ефективному використанню державних фінансів. Однак правове регулювання цих програм в Україні потребує значного покращення. Існуючі проблеми, зокрема невизначеність методології розробки програм і відсутність чіткої послідовності

правових норм, значно ускладнюють їх реалізацію. Зокрема, результати міжнародних порівнянь вказують на необхідність інтеграції результат-орієнтованого підходу в бюджетний процес, що забезпечить більшу прозорість і підзвітність у використанні бюджетних коштів [7, с. 190–199]. У зв'язку з цим, важливим кроком є вдосконалення законодавства щодо розробки та впровадження національних проектів, що сприятиме більш ефективному та стабільному розвитку економіки країни. Це також відкриває нові можливості для оптимізації бюджетного процесу в рамках поствоєнної відбудови.

Застосування порівняльного методу дозволило поглибити аналіз сучасних підходів до управління процесами повоєнної відбудови шляхом зіставлення міжнародного досвіду з українськими реаліями. Зокрема, у звітах OECD наголошується на важливості децентралізованого врядування та посилення ролі місцевих громад у відновленні економіки, що є характерним і для країн Центрально-Східної Європи після трансформаційних криз [3; 8]. Водночас аналітичні матеріали World Bank свідчать, що ефективність відбудови значною мірою залежить від поєднання інфраструктурної реконструкції з інституційними реформами, прозорістю управління та впровадженням механізмів підзвітності [4; 24]. Порівняння цих підходів із поточними умовами в Україні показує, що ключовими напрямками адаптації є посилення координації між рівнями управління, цифровізація управлінських процесів та інтеграція принципів сталого розвитку у державну політику відновлення.

Результати порівняльного аналізу також підтверджують значущість публічно-приватного партнерства як універсального інструменту мобілізації ресурсів. Зокрема, рекомендації European Bank for Reconstruction and Development акцентують на необхідності залучення приватного капіталу до реалізації інфраструктурних проектів та зниження інвестиційних ризиків через інституційні гарантії [11; 26]. У контексті України це означає формування сприятливого інвестиційного

середовища, що поєднує державне регулювання, міжнародну підтримку та активну участь бізнесу.

Для дослідження практичних аспектів відновлення економіки використано елементи кейс-аналізу, що дозволило оцінити конкретні механізми реалізації стратегій сталого розвитку. Зокрема, аналіз державної програми “Made in Ukraine” продемонстрував її роль у стимулюванні національного виробництва, розвитку внутрішнього ринку та підтримці підприємництва через фінансові інструменти та інституційну підтримку [6; 17]. Водночас кейс програми “eVidnovlennia” засвідчив ефективність цифрових інструментів у забезпеченні прозорості, адресності та швидкості надання компенсацій за зруйноване житло [18; 19], що відповідає сучасним підходам цифрового врядування.

Кейс-аналіз корпоративного сектору дозволив встановити, що великі українські компанії активно інтегрують принципи сталого розвитку у свою діяльність, інвестуючи у відновлення інфраструктури, енергетичну стійкість та соціальні ініціативи. Зокрема, діяльність енергетичних та логістичних компаній демонструє ефективність поєднання бізнес-цілей із суспільними потребами, що відповідає концепції ESG-орієнтованого управління. У свою чергу, аналіз міжнародних партнерств показав, що співпраця з World Bank, European Bank for Reconstruction and Development та структурами ЄС забезпечує не лише фінансову підтримку, але й трансфер управлінських практик, технологій і стандартів, що підвищує ефективність відбудовчих процесів [11; 12].

Таким чином, поєднання порівняльного методу та кейс-аналізу дозволило комплексно оцінити як теоретичні, так і практичні аспекти повоєнного відновлення економіки. Отримані результати свідчать, що ефективне управління відбудовою в Україні має ґрунтуватися на адаптації міжнародного досвіду, розвитку інституційної спроможності, активному залученні бізнесу та впровадженні інноваційних управлінських рішень, орієнтованих на принципи сталого розвитку.

Важливим фактором, який впливає на ефективність процесів відбудови, є зростання рівня економічної та інформаційної безпеки. У сучасних умовах цифровізації управління та активного використання інформаційних систем посилюється ризик кіберзагроз, дезінформації та порушення інформаційної інфраструктури. Це зумовлює необхідність впровадження комплексних механізмів управління безпекою, що поєднують технологічні, організаційні та управлінські інструменти. Як зазначають дослідники, ефективна система управління безпекою в умовах воєнного стану повинна забезпечувати захист інформаційних ресурсів, підвищення стійкості економічних систем та підтримку стратегічної стабільності держави [3; 4; 8].

Крім того, сучасні виклики пов'язані з необхідністю прискореної трансформації економіки на засадах цифровізації та інноваційного розвитку. Війна стала катализатором переосмислення бізнес-моделей та управлінських практик, стимулюючи впровадження цифрових технологій, автоматизації управління та розвитку нових форм економічної взаємодії. У цьому контексті цифрова трансформація бізнесу розглядається як важливий інструмент підвищення стійкості підприємств і забезпечення їх адаптації до кризових умов функціонування [8, с. 50–80; 9, с. 15–35; 10, с. 10–40]. Таким чином, сучасні загрози водночас формують нові можливості для модернізації економіки України, що потребує стратегічного управління, інноваційних рішень та ефективної координації дій між державою, бізнесом і міжнародними партнерами.

Управління повоєнним відновленням потребує переходу від реактивного до стратегічного менеджменту. Якщо реактивний підхід спрямований на ліквідацію наслідків руйнувань, то стратегічний – на забезпечення довгострокової стійкості, визначення пріоритетів сталого розвитку, залучення інновацій та формування гнучких управлінських моделей. Як підкреслюють сучасні дослідження, ефективне відновлення України має спиратися на модернізацію управлінських процесів, розвиток партнерства між державою та бізнесом і

залучення інвестицій у технологічні інновації [3, с. 15–40; 11, с. 5–35; 12, с. 10–50].

Ключову роль у цьому контексті відіграють принципи сталого менеджменту – довгостроковість, інклюзивність, прозорість та інноваційність. Вони передбачають орієнтацію на майбутні покоління, залучення всіх зацікавлених сторін, підзвітність управлінських рішень та використання сучасних технологій для підвищення ефективності. Для українського контексту ці принципи означають не просто реконструкцію, а глибоку трансформацію управлінських підходів. Теорія «корпоративної сталості», що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти у стратегіях компаній, розглядається як перспективна концепція розвитку корпоративного управління [13, с. 5–25; 14, с. 10–30; 15, с. 15–35].

Менеджмент у системі повоєнного відновлення виконує роль практичного інструмента реалізації Цілей сталого розвитку ООН. Він транслює глобальні принципи у конкретні рішення на рівні підприємств і регіонів, формуючи нову культуру управління, де економічна ефективність поєднується з соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю. Менеджери стають центральними акторами цього процесу – координаторами інновацій, агентами змін і носіями стратегічного бачення сталого розвитку України.

Повоєнна економіка України характеризуватиметься поєднанням значних викликів і потенційних можливостей, що формують нові вимоги до управлінських компетенцій. Одним із ключових викликів є руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, що потребує масштабного відновлення і модернізації з урахуванням принципів стійкості та енергоефективності. Менеджери мають організувати процеси відновлення, впроваджуючи стратегічне управління ресурсами та забезпечуючи ефективність використання фінансових і матеріальних потоків.

Суттєвим викликом також є дефіцит кадрів унаслідок міграції робочої сили та втрат трудового потенціалу. Це вимагає від менеджерів гнучких рішень щодо залучення фахівців, розвитку внутрішніх програм підвищення

кваліфікації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у ринок праці. Водночас економіка стикається з інфляційним тиском і браком інвестицій, що спонукає до розроблення довгострокових фінансових стратегій, спрямованих на стабілізацію середовища та залучення міжнародного капіталу. Не менш важливим є завдання забезпечення прозорого використання міжнародної допомоги, що передбачає впровадження систем контролю, звітності та ефективної взаємодії з міжнародними партнерами.

Поряд із викликами, повоєнна відбудова відкриє значні можливості для стратегічного розвитку. Нові ринки зростання зосереджені у сферах будівництва, енергетики, агросектору та ІТ. Менеджери мають змогу застосовувати інноваційні управлінські підходи, модернізуючи інфраструктуру та впроваджуючи технології «зеленого» розвитку. Важливу роль відіграє міжнародна інтеграція – участь у програмах ЄС та міжнародних фінансових інституцій відкриває доступ до ресурсів, експертизи та сучасних стандартів управління, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності України на глобальному рівні.

Крім того, прискорена цифровізація управління стає каталізатором ефективного відновлення [8]. Використання інформаційних технологій дозволяє оптимізувати процеси, підвищити прозорість і покращити координацію між державою, бізнесом і громадами. Паралельно відбувається розвиток соціально відповідального бізнесу, де корпоративні стратегії орієнтуються на етичність, екологічність і підтримку суспільства.

Таким чином, сучасні умови вимагають від менеджерів високого рівня стратегічного мислення, адаптивності та професіоналізму. Їхня здатність ефективно поєднувати управлінські інновації, соціальну відповідальність і міжнародну кооперацію визначатиме темпи та якість відновлення української економіки.

У процесі повоєнної відбудови економіки України роль менеджерів виходитиме за межі традиційного управління, набуваючи стратегічного значення. Менеджер стає архітектором змін, здатним формувати бачення розви-

тку організацій відповідно до національних пріоритетів і принципів сталого розвитку. Такий підхід передбачає поєднання інноваційності, соціальної відповідальності та здатності передбачати ризики, що виникають у мінливому політичному та економічному середовищі. Стратегічне планування має орієнтуватися не лише на відновлення, а й на створення основ для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Менеджер також виступає координатором ресурсів, що забезпечує раціональний розподіл фінансових, людських та інвестиційних потоків між ключовими секторами економіки. У цьому контексті важливою стає синергія між державою, приватним сектором та громадськими організаціями, яка дозволяє оптимізувати використання ресурсів і підвищити ефективність відбудовчих процесів. Така співпраця є фундаментом сталого економічного зростання та підвищення ефективності управлінських рішень у повоєнний період.

Не менш значущою є роль менеджера як лідера сталого розвитку, який інтегрує екологічні, соціальні та управлінські стандарти (ESG-підходи: довкілля, соціальна сфера, управління) у корпоративні стратегії [3; 16, с. 7–11]. Сучасні управлінці мають формувати корпоративну культуру відповідальності, що поєднує етичні принципи, прозорість і орієнтацію на екологічну стійкість. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити фінансову стабільність підприємств, а й підвищити їхню репутацію та довіру суспільства.

Крім того, менеджер виступає інноватором, який сприяє цифровізації процесів, автоматизації управління, використанню аналітики даних і впровадженню «зелених» технологій. Інновації, штучний інтелект і енергоефективні рішення стають не лише інструментами підвищення продуктивності, а й засобами екологічного відновлення та модернізації економіки. У результаті менеджери відіграють провідну роль у створенні нового економічного ландшафту України, заснованого на принципах інноваційності, сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Повоєнне відновлення промисловості є ключовим чинником стабілізації економіки України. Руйнування виробничих потужностей вимагає масштабної модернізації підприємств із використанням енергоефективних і екологічно чистих технологій. Застосування інновацій дозволить не лише відновити виробництво, а й підвищити його ефективність, скоротивши негативний вплив на довкілля. Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку, орієнтованим на довгострокове економічне зростання та екологічну безпеку країни [1, 4, 11].

Важливим напрямом є розвиток регіонів, який має спиратися на децентралізовані управлінські підходи. Залучення місцевих громад до процесів планування і реалізації програм відбудови сприятиме ефективнішому використанню ресурсів та зменшенню соціально-економічних дисбалансів. Підтримка регіонального підприємництва та врахування локальних потреб дозволять досягти збалансованого розвитку територій і підвищити їхню самодостатність.

Перспективи стратегічного розвитку економіки України в умовах повоєнної трансформації можуть бути структуровані через систему можливих сценаріїв, які відображають різні траєкторії економічного відновлення та модернізації. Формування таких сценаріїв залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема рівня міжнародної підтримки, швидкості інституційних реформ, ефективності державної економічної політики та здатності бізнесу адаптуватися до нових умов глобальної конкуренції. У науковій літературі підкреслюється, що сценарний підхід дозволяє не лише прогнозувати можливі результати розвитку, а й формувати стратегічні орієнтири для управлінських рішень у середньо- та довгостроковій перспективі.

Одним із базових сценаріїв є інерційний сценарій розвитку, який передбачає поступове відновлення економіки за рахунок зовнішньої фінансової підтримки та реконструкції зруйнованої інфраструктури без суттєвих структурних змін. У межах цього сценарію економічне зростання відбувається переважно

шляхом відновлення довоєнних виробничих потужностей. Проте такий підхід має обмежений потенціал, оскільки не забезпечує достатнього рівня технологічної модернізації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Другий сценарій – модернізаційний – передбачає структурну трансформацію економіки на основі інноваційного розвитку, цифровізації, інтеграції у європейський економічний простір та впровадження принципів сталого розвитку. У межах цього підходу ключову роль відіграють сучасні менеджери, які виступають ініціаторами інноваційних змін, координаторами інвестиційних ресурсів та провідниками нових управлінських практик. Саме управлінці забезпечують інтеграцію ESG-підходів, розвиток корпоративної культури відповідальності та впровадження технологічних рішень, що підвищують ефективність виробництва і сприяють формуванню нових секторів економіки.

Найбільш перспективним вважається сценарій інноваційно-інтеграційного розвитку, який поєднує модернізацію промисловості, розвиток людського капіталу та активну участь України у глобальних економічних і технологічних мережах. Реалізація такого сценарію передбачає формування нової моделі економічного управління, де менеджери виступають стратегічними агентами змін, здатними поєднувати інноваційні управлінські інструменти, міжнародну кооперацію та принципи сталого розвитку. У результаті саме ефективний менеджмент стає ключовим чинником переходу від відновлення економіки до її довгострокової модернізації та формування конкурентоспроможної моделі національного розвитку.

Економічна безпека виступає основою для сталого розвитку після війни. Її забезпечення передбачає управління ризиками, протидію корупції та контроль за використанням фінансових потоків, зокрема міжнародної допомоги. Впровадження механізмів прозорості та підзвітності є необхідною умовою довіри до управлінських рішень і стабільності економічного середовища [3; 4; 15].

Окремої уваги потребує розвиток людського капіталу, адже саме люди є головним ресурсом відновлення. Менеджмент має забезпечити створення ефективних програм освіти, перекваліфікації та соціальної підтримки для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і працівників, які втратили роботу. Інвестування у людський капітал сприятиме зростанню його потенціалу, підвищенню продуктивності праці та зміцненню соціальної стабільності.

Не менш важливим напрямом є екологічна відбудова, що ґрунтується на принципах «зеленого» менеджменту. Вона передбачає модернізацію промислових об'єктів, розвиток відновлюваної енергетики, раціональне управління відходами та впровадження енергоефективних технологій. Реалізація таких заходів дозволить Україні не лише відновити довкілля після масштабних руйнувань, а й досягти екологічної стійкості відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку.

У сукупності ці напрями формують стратегічну основу для відновлення української економіки на засадах сталості, відповідальності та інноваційності, забезпечуючи її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У процесі повоєнної відбудови економіки України менеджери будуть залучені до реалізації численних державних, корпоративних та міжнародних ініціатив, які формують основу для впровадження принципів сталого розвитку.

Державні програми відіграють ключову роль у стимулюванні економічної активності та підтримці населення. Ініціатива “Made in Ukraine” спрямована на підтримку національних виробників через систему субсидій і грантів, стимулюючи локальне виробництво та формування внутрішніх ланцюгів доданої вартості [6; 11; 17]. Програма “eVidnovlennia (Housing Recovery Program)” забезпечує компенсації за зруйноване житло, сприяючи соціальній стабільності та відновленню житлового фонду громадян [18; 19]. Ці державні заходи створюють рамки, у межах яких менеджери можуть адаптувати корпоративні

стратегії до національних пріоритетів відбудови.

У корпоративному секторі великі компанії, зокрема ДТЕК, «Нова пошта» та «Кернел», демонструють активну участь у реалізації принципів соціальної відповідальності, інвестуючи у відновлення інфраструктури та створення нових робочих місць. Водночас малий і середній бізнес розвиває напрями зеленої енергетики та соціального підприємництва, залучаючи міжнародні гранти й інвестиції для реалізації інноваційних проєктів. Менеджери в цьому контексті виступають ініціаторами сталих бізнес-моделей, орієнтованих на адаптацію до нових економічних реалій.

Міжнародні партнерства є ще одним вагомим чинником повоєнної трансформації. Україна активно співпрацює зі Світовим банком, ЄБРР та структурами ЄС, які надають фінансування та експертну підтримку для реалізації проєктів у сфері енергетики, інфраструктури та гуманітарної безпеки [11]. Зокрема, у звіті “Newsletter #16 Reconstruction Ukraine” зазначено, що за підтримки міжнародних партнерів здійснюється масштабне розмінування територій, що є критичним для подальшого інвестування та безпечного розвитку економіки [20].

Отже, державні програми, корпоративні ініціативи та міжнародна співпраця створюють інтегровану систему повоєнного відновлення. Менеджери стають ключовими координаторами цього процесу, забезпечуючи синергію між державними пріоритетами, бізнес-інтересами та міжнародними стандартами сталого розвитку, що визначає ефективність економічного відновлення України.

Повоєнна відбудова України потребуватиме нового покоління управлінців – стратегічно мислячих, гнучких і здатних діяти в умовах невизначеності. Компетенції менеджера виходять за межі технічних навичок і охоплюють цінності, знання та поведінкові установки, орієнтовані на сталий розвиток економіки та суспільства.

Ключовою є здатність до стратегічного мислення та системного підходу, що забезпечує гармонізацію державних, соціальних і бізнес-інтересів. Як підкреслює О. Кузьмін [21],

саме системний підхід дозволяє адаптувати управлінські рішення до динамічних зовнішніх викликів. Не менш важливою є компетентність у сфері ризик-менеджменту та ESG-менеджменту, яка допомагає враховувати політичні, фінансові та екологічні ризики. За М. Зверєвою [14], ESG-підхід (довкілля, соціальна сфера, управління) стає основою довіри до бізнесу, формуючи його прозорість і соціальну відповідальність.

Менеджери мають також володіти інструментами управління проєктами [22], що забезпечують ефективну реалізацію програм відбудови в умовах ресурсних обмежень. Як зазначає Л. Мельник [9], проєктний менеджмент є ключовим інструментом координації міжнародних інвестицій і контролю результативності проєктів. У свою чергу, комунікаційна та міжкультурна компетентність набуває особливого значення у взаємодії з міжнародними партнерами. Вміння ефективно комунікувати, розуміти культурні відмінності й дотримуватись етичних норм сприяє підвищенню довіри та ефективності спільних ініціатив [10].

Важливою умовою сучасного управління є цифрова грамотність і вміння працювати з аналітичними даними. За даними OECD (2023) [8], цифрові навички стають базовим інструментом контролю та підвищення прозорості в управлінні повоєнною реконструкцією. Нарешті, лідерські якості, етичність і соціальна відповідальність визначають моральний фундамент сучасного менеджера. Як зазначає В. Геєць [23], саме моральна зрілість управлінців формує якість майбутньої економічної системи.

Отже, менеджер нової генерації – це стратег, координатор і лідер, який поєднує аналітичне мислення, інноваційність, цифрову культуру та соціальну чутливість. Такі управлінці стануть рушійною силою побудови стійкої та конкурентоспроможної економіки України.

Повоєнна відбудова України потребує створення цілісної системи управління, орієнтованої на довгострокову сталість, інновації та соціальну відповідальність. Менеджмент має

перейти від реактивного управління до стратегічного, стаючи рушійною силою системних трансформацій. Як зазначає UNDP (2023) [12], ефективна система управління відновленням повинна поєднувати політичні, соціальні й економічні чинники, забезпечуючи баланс між національними пріоритетами та міжнародними стандартами сталого розвитку.

Важливим завданням є формування державної стратегії менеджменту відбудови, яка визначатиме узгоджені механізми планування, координації та моніторингу. За рекомендаціями World Bank (2024) [24], така стратегія має базуватися на прозорості, чіткому розподілі відповідальності та єдності дій державних і приватних інституцій. Не менш значущим напрямом є інституціоналізація сталого менеджменту в освіті. Як наголошує І. Бузько [25], саме бізнес-освіта має стати основою формування управлінців нового типу – етично орієнтованих, компетентних і соціально відповідальних.

Подальший розвиток системи управління потребує впровадження ключових показників ефективності сталості у державних і корпоративних структурах. Вимірювання ефективності через ESG-індикатори (довкілля, соціальна сфера, управління) дає змогу оцінювати не лише фінансові, а й соціальні та екологічні результати діяльності, підвищуючи підзвітність управлінців [15]. Важливу роль відіграє також розвиток публічно-приватного партнерства, що забезпечує синергію держави та бізнесу. Як зазначає ЄБРР [26], саме публічно-приватне партнерство дозволяє ефективно залучати інвестиції, модернізувати інфраструктуру та підвищувати довіру між секторами.

Нарешті, ключовою умовою сталого відновлення є підготовка нового покоління управлінців. Вони мають поєднувати стратегічне мислення, цифрову грамотність, етичність і лідерські якості. За висновками European Training Foundation (2024) [27], розвиток м'яких навичок та адаптивного лідерства стане визначальним для формування управлінців, здатних очолити процеси трансформації.

Отже, перспективи розвитку системи управління сталим відновленням ґрунтуються на інтеграції державної стратегії, сучасної освіти, ефективних механізмів оцінювання сталості та партнерства між усіма учасниками економічної системи. Менеджери у цій моделі виступають центральними агентами змін, що формують майбутню архітектуру сталого розвитку України.

Висновки. Повоєнна відбудова економіки України є складним і багатовимірним процесом, який вимагає не лише значних фінансових ресурсів, а й ефективної системи управління, зорієнтованої на принципи сталого розвитку. Менеджери в цьому контексті виступають ключовими рушіями економічного відновлення, адже саме вони формують стратегічне бачення, координують ресурси, організовують управлінські процеси та забезпечують збалансованість між економічними, соціальними й екологічними аспектами розвитку. Їхня діяльність визначає не лише швидкість і масштаб відновлення, а й його якість, тобто здатність побудувати нову модель економіки, засновану на інноваціях, відповідальності та стійкості до кризових явищ.

Пріоритети сталого управління для України у повоєнний період мають ґрунтуватися на розвитку людського капіталу, цифровізації управлінських процесів, екологічній модернізації виробництв, а також на зміцненні партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. У сучасних умовах саме сталий менеджмент здатен забезпечити системний перехід від кризового відновлення до стратегічного розвитку, що враховує довгострокові цілі країни. Формування культури сталого управління передбачає інституційну підтримку з боку держави, прозорість управлінських рішень, інноваційні підходи до фінансування проєктів та орієнтацію на соціальну справедливість і екологічну безпеку.

З огляду на проведені дослідження, можна стверджувати, що сталий розвиток України після війни потребуватиме скоординованих зусиль трьох основних суб'єктів: держави, бізнесу та освітнього середовища. Держава має створити інституційні умови для розви-

тку сталого підприємництва, удосконалити нормативно-правову базу щодо моніторингу ESG-показників і забезпечити фінансову підтримку інноваційних, екологічно орієнтованих проєктів. Бізнес, своєю чергою, повинен інтегрувати принципи сталого розвитку в корпоративні стратегії, розвивати програми соціальної відповідальності, впроваджувати етичні стандарти управління та раціональне використання ресурсів. Освітня система має відігравати провідну роль у підготовці нового покоління управлінців, здатних діяти в умовах невизначеності, мислити стратегічно, володіти цифровими компетенціями та впроваджувати інноваційні рішення.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що роль менеджерів у процесі повоєнного відновлення є визначальною. Вони постають не лише виконавцями державної політики чи бізнес-стратегій, а й агентами змін, які формують нову управлінську культуру, засновану на цінностях сталості, інноваційності та відповідальності. Їхня діяльність має стратегічне значення для формування конкурентоспроможної, соціально орієнтованої та екологічно збалансованої економіки України, здатної не лише відновитися після війни, а й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Sachs J., Lafortune G., Fuller G., Drumm E. Sustainable Development Report 2023: Implementing the SDG Stimulus. Dublin: Dublin University Press. 2023. 546 p. DOI: <https://doi.org/10.25546/102924>
2. Barbier E. B., Burgess J. C. Sustainability and development after COVID-19. *World Development*, 2021. 135. P. 1-2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105082>
3. OECD. Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. Paris: OECD Publishing. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en>
4. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington DC. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1596/40562>
5. European Commission. Ukraine Reconstruction and Recovery Plan. Brussels. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2775/564810>
6. IMF. Ukraine: Selected Issues. IMF Country Report. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400240003.002>
7. Shopina, I., Kovaliv, M., Yesimov, S., Borovikova, V., & Prots, I. State target programmes in the system of results-based budgeting: *Legal aspect. Social and Legal Studios*, 2024. No. 7 (2), pp. 190–202. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.190>
8. OECD. Digital Government Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/0c1c3c6a-en>
9. Melnyk L., Kubatko O., Pysarenko S. Digital transformation and sustainable economic development. *Environmental Economics*. 2021. DOI: [https://doi.org/10.21511/ee.12\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/ee.12(1).2021.02)
10. Meyer K., Peng M. International business in the digital age. *Journal of International Business Studies*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00536-7>
11. European Bank for Reconstruction and Development. Rebuilding Ukraine's Economy: Strategy and Investment Priorities. 2023. DOI: <https://doi.org/10.21201/2023.102>
12. United Nations Development Programme. Ukraine Recovery and Development Programme. 2023. DOI: <https://doi.org/10.18356/undp-ukraine-recovery-2023>
13. Elkington J., Rowlands I., Upward A. The future of corporate sustainability and ESG strategies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1882037>
14. Zvereva M. ESG transformation of corporate governance in emerging economies. *Sustainability*, 2022. No. 14(18). DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811584>
15. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1899733>
16. Li L. Integrating ESG Principles into Corporate Strategic Management: Implementation Pathways and Performance Evaluation Systems. *Leadership and Organizational Insights*, 2025. No. 1 (1), pp. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.64229/51qr6898>
17. Зроблено в Україні : офіційний вебсайт державної програми / Офіс розвитку підприємництва та експорту України. Київ. URL: <https://madeinukraine.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2026).

18. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine. eVidnovlennia program (Housing Recovery Program), 2023. URL: <https://mindev.gov.ua/en/proiekytyevidnovlennia>
19. Volokita V. Ukrainian government helps families restore or purchase housing under eVidnovlennia program *Ukrainska Pravda*, 2025. URL: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2025/02/18/7498923/>
20. Newsletter #16 Reconstruction Ukraine – September 2024. 02.10.2024. URL: <https://www.ccifu.com.ua/ua/novini/n/news/newsletter-16-reconstruction-ukraine-september-2024.html>
21. Kuzmin O., Melnyk O., Zhezhukha V. Strategic management in conditions of global economic transformation. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.17](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.17)
22. Project Management Institute. Pulse of the Profession: Beyond Agility. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21645>
23. Гець В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / НАН України, Інститут економіки та прогнозування. Київ : Фенікс, 2009. 864 с.
24. World Bank. Global Economic Prospects 2024. Washington DC. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1596/9781464819953>
25. Buzko I., Dykan V., Petrova I. Business education and sustainable development. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.20](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.20)
26. European Bank for Reconstruction and Development. Public-Private Partnerships for Infrastructure Recovery. 2022. DOI: <https://doi.org/10.21201/2022.8347>
27. European Training Foundation. Skills for Ukraine's Reconstruction. 2024. DOI: <https://doi.org/10.2816/82033>

References:

1. Sachs J., Lafortune G., Fuller G., Drumm E. (2023). Sustainable Development Report 2023: Implementing the SDG Stimulus. Dublin: Dublin University Press. 546 p. DOI: <https://doi.org/10.25546/102924>
2. Barbier E. B., Burgess J. C. (2021). Sustainability and development after COVID-19. *World Development*, no. 135. P. 1-2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105082>
3. OECD (2023). Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en>
4. World Bank (2024). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington DC. DOI: <https://doi.org/10.1596/40562>
5. European Commission (2023). Ukraine Reconstruction and Recovery Plan. Brussels. DOI: <https://doi.org/10.2775/564810>
6. IMF (2023). Ukraine: Selected Issues. IMF Country Report. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400240003.002>
7. Shopina, I., Kovaliv, M., Yesimov, S., Borovikova, V., & Prots, I. (2024). State target programmes in the system of results-based budgeting. *Legal aspect. Social and Legal Studies*, no. 7 (2), pp. 190–202. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.190>
8. OECD (2023). Digital Government Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/0c1c3c6a-en>
9. Melnyk L., Kubatko O., Pysarenko S. (2021). Digital transformation and sustainable economic development. *Environmental Economics*. DOI: [https://doi.org/10.21511/ee.12\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/ee.12(1).2021.02)
10. Meyer K., Peng M. (2022). International business in the digital age. *Journal of International Business Studies*. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00536-7>
11. European Bank for Reconstruction and Development (2023). Rebuilding Ukraine's Economy: Strategy and Investment Priorities. DOI: <https://doi.org/10.21201/2023.102>
12. United Nations Development Programme (2023). Ukraine Recovery and Development Programme. DOI: <https://doi.org/10.18356/undp-ukraine-recovery-2023>
13. Elkington J., Rowlands I., Upward A. (2021). The future of corporate sustainability and ESG strategies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1882037>
14. Zvereva M. (2022). ESG transformation of corporate governance in emerging economies. *Sustainability*, no. 14 (18). DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811584>
15. Friede G., Busch T., Bassen A. (2021). ESG and financial performance: aggregated evidence. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1899733>

16. Li L. (2025). Integrating ESG Principles into Corporate Strategic Management: Implementation Pathways and Performance Evaluation Systems. *Leadership and Organizational Insights*, no. 1 (1), pp. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.64229/51qp6898>
17. Zrobлено v Ukraini: ofitsiyni vebсайт derzhavnoi prohramy [Made in Ukraine: official website of the state program]/ Ofis rozvytku pidpriemnytstva ta eksportu Ukrainy (Office of Entrepreneurship and Export Development of Ukraine). Kyiv. Available at: <https://madeinukraine.gov.ua/> (accessed: 20.01.2026).
18. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine. eVidnovlennia program (Housing Recovery Program). (2023). Available at: <https://mindev.gov.ua/en/proieky/yevidnovlennia>
19. Volokita V. Ukrainian government helps families restore or purchase housing under eVidnovlennia program *Ukrainska Pravda*. (2025). Available at: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2025/02/18/7498923/>
20. Newsletter #16 Reconstruction Ukraine – September 2024. 02.10.2024. Available at: <https://www.ccifu.com.ua/ua/novini/n/news/newsletter-16-reconstruction-ukraine-september-2024.html>
21. Kuzmin O., Melnyk O., Zhezhukha V. (2021). Strategic management in conditions of global economic transformation. *Problems and Perspectives in Management*. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.17](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.17)
22. Project Management Institute (2021). Pulse of the Profession: Beyond Agility. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21645>
23. Heiets V. M. (2009). Suspilstvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vzaiemodii ta rozvytku [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development] / NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia. Kyiv : Feniks, 864 s.
24. World Bank (2024). Global Economic Prospects 2024. Washington DC. DOI: <https://doi.org/10.1596/9781464819953>
25. Buzko I., Dykan V., Petrova I. (2021). Business education and sustainable development. *Problems and Perspectives in Management*. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.20](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.20)
26. European Bank for Reconstruction and Development (2022). Public-Private Partnerships for Infrastructure Recovery. DOI: <https://doi.org/10.21201/2022.8347>
27. European Training Foundation (2024). Skills for Ukraines Reconstruction. DOI: <https://doi.org/10.2816/82033>

Дата надходження статті: 23.03.2026

Дата прийняття статті: 13.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 005.21:005.52:005.96

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2026-1-7>**Франчук Василь Іванович**

доктор економічних наук, професор,
старший науковий співробітник НДІ OSINT-технологій
та безпекової аналітики,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5305-3286>

Мельник Степан Іванович

доктор економічних наук, професор,
заступник декана факультету № 2
з освітньої та науково-дослідної діяльності,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3782-5973>

Гобела Володимир Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7438-2329>

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ: БЕЗПЕКОВИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ

Анотація. В статті проведено аналіз та запропоновано визначення терміну «розвиток соціально-економічної системи», під яким розуміється процес спрямованих, закономірних, незворотних змін, які забезпечують перехід системи в якісно інший стан для задоволення відповідних внутрішніх і зовнішніх інтересів. Розроблено концентричну модель структури терміну «розвиток соціально-економічної системи», з якої видно, що основною його суттю та інструментом процесу змін є єдність руйнування того, що заважає, обмежує тощо, та створення іншого, що буде покращувати, додавати. Обґрунтовано, що для розвитку соціально-економічної системи властива єдність трьох основних її характеристик: спрямованість, закономірність, незворотність змін. Зазначено, що розвиток є внутрішньою характеристикою та спрямуванням завдань і заходів, які виконуються для забезпечення процесу змін у соціально-економічній системі. Аргументовано, що перешкодою розвитку соціально-економічної системи можуть бути різні загрози, для протидії яким вона здійснює безпекову діяльність, що містить безпекові механізми: попередження, виявлення, ліквідація загроз, а також відновлення чи відшкодування збитків. Наголошено, що розвиток і безпекова діяльність є внутрішніми структурними елементами один одного та становлять два боки одного процесу – життєдіяльності соціально-економічної системи. Їхня інтеграція в цілісний процес, завдяки якому відбуваються впорядковані, спрямовані, закономірні та незворотні зміни в соціально-економічній системі, є управлінською діяльністю. Саме шляхом виконання суб'єктами управління управлінських функцій, комунікацій, лідерства та прийняття управлінських рішень визначаються і проводяться необхідні зміни, їх захист від загроз та інтеграція відповідних видів діяльності в єдиний цілісний процес задля переведення системи в якісно новий інший стан. Розроблено модель структури впливу управлінської та безпекової діяльності на розвиток соціально-економічної системи, взаємозв'язків між ними, яка відображає основний її зміст та розуміння механізмів.

Ключові слова: розвиток, соціально-економічна система, безпека, управління, загрози, безпекова діяльність, управлінська діяльність, безпекові механізми.



Franchuk Vasyly, Melnyk Stepan, Hobela Volodymyr

Lviv State University of Internal Affairs

DEVELOPMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM: SECURITY AND MANAGEMENT ASPECTS

Abstract. *The article analyzes and proposes a definition of the term “development of a socio-economic system,” which is understood as a process of purposeful, regular, and irreversible changes that ensure the transition of the system to a qualitatively different state in order to satisfy relevant internal and external interests. A concentric model of the structure of the concept “development of a socio-economic system” is developed, demonstrating that its essence and instrument of change is the unity of destruction of elements that hinder or limit development and the creation of new elements that improve and enhance the system. It is substantiated that the development of a socio-economic system is characterised by the unity of three main features: directionality, regularity, and irreversibility of changes. It is emphasised that development represents an internal characteristic and orientation of tasks and measures implemented to ensure the process of transformations in the socio-economic system. It is argued that various threats may hinder the development of a socio-economic system, and to counter them, the system performs security activities that include such security mechanisms as prevention, detection, elimination of threats, as well as recovery and compensation for losses. It is emphasised that development and security activities are internal structural elements of each other and represent two sides of a single process – the functioning of a socio-economic system. Their integration into a holistic process, which ensures ordered, purposeful, regular, and irreversible changes in the socio-economic system, is defined as a management activity. Through the implementation of managerial functions, communication, leadership, and decision-making by management actors, the necessary changes are determined and implemented, protected from threats, and integrated into a unified process aimed at transitioning the system to a qualitatively new state. A structural model of the influence of managerial and security activities on the development of a socio-economic system and their interconnections is developed, reflecting the core content of the concept and providing an understanding of the mechanisms of such influence.*

Keywords: *development, socio-economic system, security, management, threats, security activity, managerial activity, security mechanisms.*

Вступ. Для забезпечення життєдіяльності людини у суспільстві функціонує багато різних утворень: організації, підприємства, клуби, асоціації, держава тощо. Їх можна об'єднати одним терміном – соціально-економічна система. У наукових джерелах є багато різних визначень поняття «система». Проте найзмістовнішим, на нашу думку, означенням терміну «система», яке розкриває його сутність, 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» [13]. На думку Д. Меддовз: «система має містити три види речей: елементи, взаємозв'язки та функцію або ж мету» [13]. З таким підходом можна в основному погодитися, але разом з тим потрібно зазначити, що система буде стійкою та життєздатною лише тоді, коли матиме власні властивості, відмінні від влас-

тивостей її елементів, та буде цілісним утворенням. З огляду на наведене у даному дослідженні 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.

Життєдіяльність будь-якої системи забезпечується виконанням корінних функцій: розвитку, безпеки та управління. [18]. Довговічність життєдіяльності соціально-економічної системи найперше залежить від її функції розвитку. Аналіз наукових джерел [1–12; 14; 15] показав, що є різні підходи і погляди на 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» [19]. Переважна біль-

шість авторів розглядає 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 [9]. С. Дунда під розвитком розуміє зміни процесу або явища від простого до складнішого [8]. О. Заїка розглядає розвиток підприємства як незворотний процес, що забезпечує керовані чи випадкові переходи від одного неповторного стану до іншого через процес змін [11], 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 [5], а в Енциклопедії сучасної України розвиток трактується як не зворотні, направлені та закономірні зміни економічної системи суспільства [10]. 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 незворотними, направленими та закономірними.

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. [12]. Із наведеного видно, що на розвиток реально має вплив управління, без якого жодних змін не відбудеться. Переважна більшість науковців, серед яких й С. Стеців 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» [17].

Розглядаючи управлінський вплив на розвиток соціально-економічної системи, варто відзначити, що у наукових джерелах мають місце різні наукові підходи: ситуаційний [15], процесний [6] та системний [12].

Отже, з наведеного видно, що питанням розвитку соціально-економічних систем та управлінню цим процесом у наукових дослідженнях приділяється багато уваги, пропонуються різні підходи, етапи, моделі тощо. Проте залишаються недослідженими питання внутрішньої структури категорії «розвиток», його механізмів, тобто не до кінця є зрозумілим, як і завдяки чому цей розвиток відбувається, і як саме усуваються загрози, які йому перешкоджають, та як саме відбувається управління ним. У зв'язку з цим основною метою даної статті є формування та обґрунтування теоретичної моделі розвитку соціально-економічної системи, яка б охоплювала її зміст та структурно-системні зав'язки з безпековою та управлінською діяльністю. Отримання таких знань та використання їх в практичній діяльності дозволить ефективніше здійснювати розвиток соціально-економічної системи.

Матеріали та методи. Під час дослідження використовувався комплекс наукових методів, з-поміж яких основними були: 1) контент-аналіз та порівняльний аналіз термінів: «система», «соціальна система», «розвиток», «управління розвитком», що дозволило виокремити певні підходи до їх визначення, зрозуміти їх сутність, спрямованість та відмінності; 2) системний підхід та

метод конструювання змісту таких понять, як: «соціально-економічна система», «розвиток соціально-економічної системи», «безпекова діяльність», «управління розвитком соціально-економічної системи». Комбінація цих методів дозволила сформулювати зміст кожного поняття, з одного боку, а з іншого – забезпечити єдиний підхід до розуміння сутності кожного з них та зв'язати їх між собою, надаючи форми цілісності. 3) моделювання, за результатами якого сформовано концентричну модель структури терміну «розвиток соціально-економічної системи» та модель структури впливу функцій безпеки та управління на функцію розвитку та взаємозв'язків між ними. 4) узагальнення, за результатами якого сформовано власні позиції авторів щодо поглядів інших вчених на проблематику, що досліджувалася, та загальні висновки.

У статті також використовувалися результати власних аналітичних досліджень, тематичні наукові публікації та власні авторські розроблення.

Результати. Аналіз наукових джерел показав, що розвиток відбувається шляхом змін. Проте ці зміни повинні мати характер процесу постійної зміни [5]. Своєю чергою, процес змін передбачає й їх впорядкованість, яка має відбуватися з урахуванням відповідних внутрішніх та зовнішніх інтересів, задоволення яких важливе для соціально-економічної системи. Крім того, для розвитку характерна 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.» [5]; Розвиток виникає в результаті протиріч, боротьби нового і старого, боротьби «суперечливих, взаємовиключних,

протилежних тенденцій», властивих об'єктам «природи», їхнього подолання, перетворення на нові протиріччя [16]. «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 [14].

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 – є основною його суттю та інструментом процесу змін.

Наступною властивістю розвитку соціально-економічної системи 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 соціально-економічної системи 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, на відтворення функцій системи, тобто не повернення їх до попереднього стану.

Саме проявом цієї триєдиної властивості розвиток соціально-економічної системи й відрізняється від інших змін, що в ній 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 соціально-економічної системи в якісно інший стан для

задоволення відповідних внутрішніх і зовнішніх інтересів. Структуру розвитку у вигляді концентричної моделі подано на рис. 1.

Отже, *розвиток соціально-економічної системи* – це процес спрямованих, закономірних, незворотних змін, які забезпечують перехід системи в якісно інший стан для задоволення відповідних внутрішніх і зовнішніх інтересів.

З наведеного цілком зрозуміло, що розвиток – це не окрема діяльність, а внутрішня характеристика та спрямування тих чи інших завдань, заходів у межах відповідних видів діяльності, які виконуються для забезпечення процесу змін у соціально-економічній системі. При цьому вектор цих змін чітко спрямовує на набуття нею нових якісних властивостей, які забезпечують результативність її життєдіяльності з урахуванням визначальних факторів: інтересів власників і працівників соціально-економічної системи, споживачів, партнерів тощо, а також дій конкурентів тощо. Все залежить від виду діяльності соціально-економічної системи.

Розкриваючи сутність розвитку соціально-економічної системи, потрібно враховувати й те, що перешкодою виконанню тих чи інших завдань чи заходів, спрямованих на розвиток, можуть бути різні загрози. Зокрема, вони

можуть виникати під час руйнування того, що гальмує чи дестабілізує діяльність соціально-економічної системи, або в процесі запровадження нового, прогресивнішого для того, щоб як довше забезпечити її функціонування. Для протидії цим загрозам, як зазначалося у вступі, соціально-економічна система виконує функцію безпеки, тобто здійснює безпекову діяльність. Саме завдяки безпековій діяльності створюються умови для розвитку соціально-економічної системи шляхом зменшення руйнівної сили загроз аж до її ліквідації або відновлення процесів чи відшкодування збитків. Безпекова діяльність – це діяльність, що містить безпекові механізми: попередження, виявлення, ліквідацію загроз, а також відновлення чи відшкодування збитків та здійснюється для захисту функції розвитку соціально-економічної системи від загроз і 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 кілька, 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. Залежно від виду і характеру загрози застосовуються відповідні безпекові механізми.

З огляду на зазначене, очевидно, що розвиток потребує захисту від загроз, інакше заплановані зміни в соціально-економічній системі можуть і не відбутися. Саме тому розвиток і безпекова діяльність є внутрішніми структурними елементами один одного та становлять два боки одного процесу – життєдіяльності соціально-економічної системи. Водночас це різні функції, які мають власні методи і засоби забезпечення життєдіяльності соціально-економічної системи [18].

Разом з тим інтеграція розвитку і безпекової діяльності в один процес, завдяки якому відбуваються впорядковані, спрямовані, закономірні та незворотні зміни, що забезпечують



Рис. 1. Концентрична модель структури терміну «розвиток» соціально-економічної системи

Джерело: авторська розробка

довговічність життєдіяльності соціально-економічної системи та її конкурентоспроможність є управлінська діяльність.

Подібна думка щодо ролі управління в розвитку соціально-економічної системи є й в науковій статті [5]: «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 соціально-економічній системі досягти неможливо. Саме в управлінні є відповідні механізми та можливості.

Загальновідомим є те, що управління здійснюється конкретним видом чи видами діяльності шляхом виконання загальних управлінських функцій: планування, організування, мотивування, контролю, використовуючи для цього 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 соціально-економічної системи за змістом – це також процес, але який має характер розвитку, тобто завершальні управлінські дії передбачатимуть упорядковані і спрямовані зміни, які забезпечують її перехід в якісно новий інший стан. Отже, *управління розвитком соціально-економічної системи* – 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 системи в якісно новий інший стан.

Прикладом таких управлінських рішень будуть: по функції планування – затвердження стратегічного плану розвитку та операційного плану, у якому буде закладено низку

завдань і заходів, спрямованих на досягнення якісно інших показників, які відобразать зміну існуючого стану; по функції організування – затвердження змін у структурі соціально-економічної системи, закріплення за підрозділами чи інституціями (на національному рівні) нових 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, звіту про результати проведення контролю виконання запланованих завдань та заходів 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 стан соціально-економічної системи та про хід виконання стратегічних і операційних планів збирається фахівцями у межах тих чи інших видів діяльності, які спрямовані на розвиток, а також безпекової діяльності, в залежності від характеру загроз. Отримана інформація використовується у комунікаційному процесі під час підготовки і прийняття оперативних та управлінських рішень у тій чи іншій діяльності для реалізації визначених завдань і заходів, спрямованих на розвиток, а також попередження, виявлення, ліквідації загроз, які є перешкодою чи гальмом, а відтак і для забезпечення розвитку соціально-економічної системи.

Структурну схему, яка відображає основний зміст та розуміння системного впливу управлінської та безпекової діяльності на розвиток соціально-економічної системи, подано на рисунку 2.

Варто наголосити на тому, що розуміння впливу функцій безпеки та управління на функцію розвитку, зв'язків між ними та використання цих знань у практичній діяльності є вкрай важливими. Їх застосування призводить до успіху. І навпаки, коли немає такого розуміння у менеджменті соціально-економічної

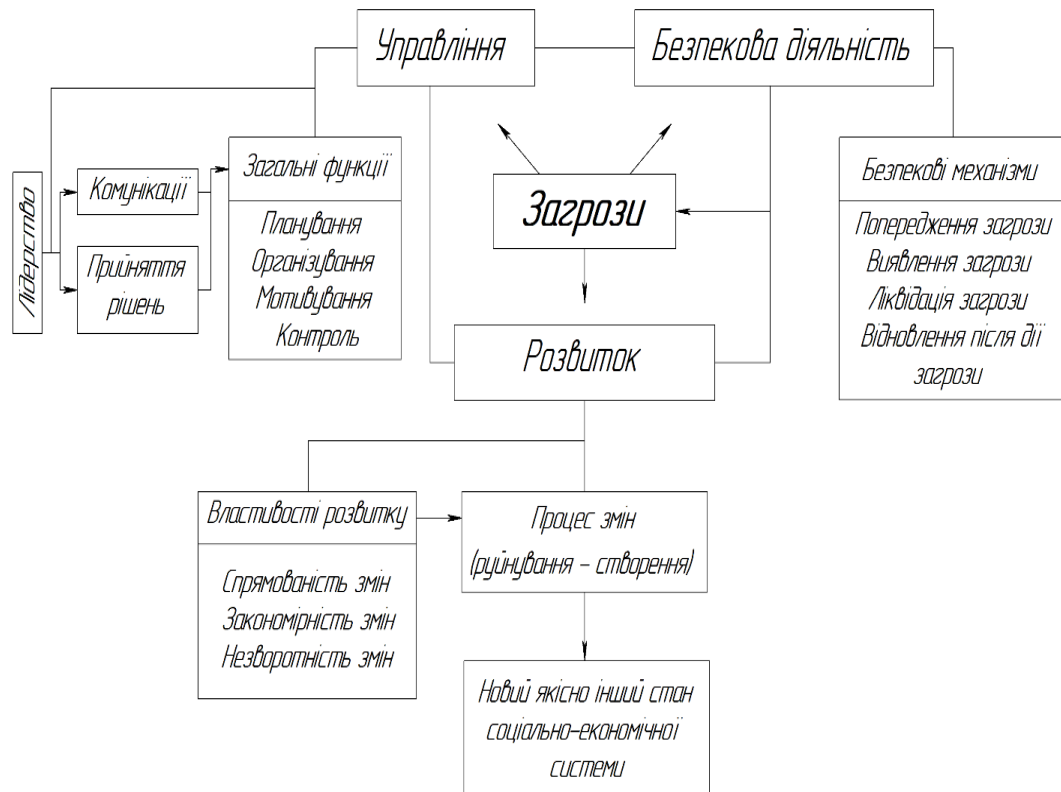


Рис. 2. Модель структури впливу безпекової та управлінської діяльності на розвиток соціально-економічної системи та зв'язків між ними

Джерело авторська розробка

системи або має місце нехтування цими знаннями, то це призводить до руйнівних наслідків. Одним із найпоказовіших таких випадків є аварія на Чорнобильській АЕС у 1986 році та на АЕС Фукусими у 2011 році, які призвели до техногенних катастроф, значних людських, екологічних та економічних втрат.

Таким чином, управління у системі взаємозв'язків між розвитком, безпековою та управлінською діяльністю є тим механізмом, який зв'язує в єдиний процес різні види діяльності, які спрямовані як на розвиток так і на безпеку, забезпечуючи цим насамперед розвиток соціально-економічної системи, а відтак довготривалу її життєдіяльність.

Висновки. Досліджуючи сутність та структуру дефініції «розвиток соціально-економічної системи», встановлено, що цей процес відбувається шляхом змін, основною суттю та інструментом яких 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 соціально-економічна система в цілому чи окремі її структурні підрозділи, напрями діяльності можуть набувати якісно іншого стану. Відтак розвиток соціально-економічної системи – 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 соціально-економічній системі. Проте, щоб розвиток відбувся як такий, соціально-економічна система має постійно долати перешкоди 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 – життєдіяльності соціально-економічної системи. Їхня інтеграція в цілісний процес, завдяки якому відбуваються впорядковані, спрямовані, закономірні та незворотні зміни в соціально-економічній системі, є управлінською діяльністю. Саме шляхом управління визначаються і проводяться необхідні зміни, їх захист від загроз та інтеграція відповідних видів діяльності в єдиний цілісний процес задля переведення системи в якісно новий інший стан.

Знання, що викладені вище, про сутність та структуру дефініції «розвиток», про розвиток соціально-економічної системи та вплив на нього безпекової і управлінської діяльності, про зв'язки між ними є вкрай важливими. Нехтування ними на практиці призводить до втрат, і навпаки, їх розуміння та застосування дозволяють проводити якісні зміни, що своєю чергою забезпечують конкурентоздатність та продовжують життєвий цикл соціально-економічної системи.

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. Article 127341. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127341>
2. Cinner J. E., Barnes M. L. Social dimensions of resilience in social-ecological systems. *One Earth*. 2019. Vol. 1, Issue 1. P. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2019.08.003>
3. Melgar-Melgar R. E., Hall C. A. S. Why ecological economics needs to return to its roots: The biophysical foundation of socio-economic systems. *Ecological Economics*. 2020. Vol. 169. Article 106567. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106567>
4. Talubo J. P., Morse S., Saroj D. Whose resilience matters? A socio-ecological systems approach to defining and assessing disaster resilience for small islands. *Environmental Challenges*. 2022. Vol. 7. Article 100511. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envc.2022.100511>
5. Борисенко Я. В. Термінологічний аналіз сутності поняття «розвиток» як економічної категорії. *Наукові перспективи. СЕРІЯ «Економіка»*. 2022. № 8 (26). С. 117–131.
6. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133.
7. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 140–147.
8. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf
9. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація. 2000. 704 с.
10. Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=12384
11. Заїка О. В., Ткаченко В.В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>
12. 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>
13. Медовз Д. Мистецтво мислити системно. Розв'язання проблем від особистого до глобального масштабу / пер. з англ. Ю. Шекет. Харків : Віват, 2025. 304 с.
14. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
15. Полянська А.С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Демократичне врядування*. 2012. Вип. 9 «Демократичне врядування». URL: <https://www.lvivacademy.com>
16. Сірко А. Ю. Сутність та визначення економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 541–544.
17. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2011. № 714. С. 155–161.
18. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів; Одеса: Фенікс, 2020. 224 с.
19. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.

References

1. Battamo A. Y., Varis O., Sun P., Yang Y., Oba B. T., Zhao L. (2021) Mapping socio-ecological resilience along the seven economic corridors of the Belt and Road Initiative. *Journal of Cleaner Production*, vol. 308, article 127341. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127341>
2. Cinner J. E., Barnes M. L. (2019) Social dimensions of resilience in social-ecological systems. *One Earth*, vol. 1 (1), pp. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2019.08.003>
3. Melgar-Melgar R. E., Hall C. A. S. (2020) Why ecological economics needs to return to its roots: The biophysical foundation of socio-economic systems. *Ecological Economics*, vol. 169, article 106567. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106567>
4. Talubo J. P., Morse S., Saroj D. (2022) Whose resilience matters? A socio-ecological systems approach to defining and assessing disaster resilience for small islands. *Environmental Challenges*, vol. 7, article 100511. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envc.2022.100511>
5. Borysenko Ya. V. (2022) Terminolohichniy analiz sutnosti poniattia “rozvytok” yak ekonomichnoi katehorii [Terminological analysis of the essence of the concept of “development” as an economic category]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, no. 8(26), pp. 117–131.
6. Harkusha O. Yu. (2014) Kontseptualnyi pidkhid do formuvannya mekhanizmu upravlinnia rozvytkom vyrobnychoho pidpriemstva [Conceptual approach to formation of development management mechanism of manufacturing enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6(2), pp. 128–133.
7. Holoborodko A. Yu. (2022) Sutnist ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva [The essence of enterprise economic development]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, no. 4, pp. 140–147.
8. Dunda S. P. Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia “rozvytok pidpriemstva” [Theoretical approaches to defining the concept of enterprise development]. Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf
9. Diakiv R. (ed.) (2000) Entsyklopediia biznesmena, ekonomista, menedzhera [Encyclopedia of businessman, economist, manager]. Kyiv: Mizhnarodna ekonomichna fundatsiia.
10. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy [Encyclopedia of modern Ukraine]. Available at: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=12384
11. Zaika O. V., Tkachenko V. V. (2022) Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Enterprise development management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 43.
12. Zapukhliak I. B., Zelinska H. O., Pobihun S. A. (2018) Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Approaches, methods and tools of change management in enterprise development management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 23, pp. 204–209.
13. Meadows D. (2025) Mystetstvo myslyty systemno. Rozviazannia problem vid osobystoho do hlobalnoho masshtabu [Thinking in systems: A primer]. Kharkiv: Vivat.
14. Pashchenko O. P. (2011) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Strategic management of enterprise development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2(2), pp. 99–103.
15. Polianska A. S. (2012) Formuvannya kontseptsii rozvytku pidpriemstv na zasadakh sytuatsiinoho upravlinnia [Formation of enterprise development concept based on situational management]. *Demokratychni vriaduvannia*, vol. 9.
16. Sirko A. Yu. (2016) Sutnist ta vyznachennia ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva [Essence and definition of enterprise economic development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 14, pp. 541–544.
17. Stetsiv S. R. (2011) Sutnist ta etapy upravlinnia zminy na pidpriemstvi [Essence and stages of change management at enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”*, no. 714, pp. 155–161.
18. Franchuk V. I. (2020) Teoriia bezpeky sotsialnykh system [Theory of security of social systems]. Lviv–Odesa: Feniks.
19. Khvostina I. M. (2015) Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Mechanism of enterprise development management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 1, pp. 30–33.

Дата надходження статті: 18.03.2026

Дата прийняття статті: 08.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

ЗМІСТ

Винник С. С. ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ БАНКІВ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ В УМОВАХ САНКЦІЙНОГО РЕЖИМУ.....	4
Горбан І. М., Оношко І. А. ВПЛИВ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	14
Драган О. О., Рибак Н. О., Кременецька О. Р. МІКРОЕКОНОМІЧНІ СТИМУЛИ ТА ФІНАНСОВІ НАСЛІДКИ КОНКУРЕНЦІЇ БАНКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПУ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРЕДИТУ.....	20
Копитко М. І., Марченко О. М. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ, РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЛІДЕРСТВА.....	29
Краєвський В. М., Мещеряков М. О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ОПОДАТКУВАННЯ НА ОСНОВІ DATA-DRIVEN ПІДХОДУ: КОНЦЕПЦІЯ ТА АРХІТЕКТУРА ІНТЕГРОВАНОГО АНАЛІТИЧНОГО КОНТУРУ.....	39
Пушак Я. Я., Беднарчик С. Р. ПОВОЄННА ВІДБУДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ МЕНЕДЖЕРІВ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	50
Франчук В. І., Мельник С. І., Гобела В. В. РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ: БЕЗПЕКОВИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ.....	63

CONTENTS

Vynnyk Serhiy THE INSTITUTIONAL ROLE OF BANKS IN TRANSFORMING FINANCIAL FLOWS UNDER SANCTIONS.....	4
Gorban Iryna, Onoshko Inna INFLUENCE OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM ON ENSURING THE PERSONNEL SAFETY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF CONSTANT CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT.....	14
Drahan Oksana, Rybak Nadiia, Kremenetska Oleksandra MICROECONOMIC INCENTIVES AND FINANCIAL CONSEQUENCES OF BANK COMPETITION IN ENSURING SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' ACCESS TO CREDIT.....	20
Kopytko Marta, Marchenko Olha MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNDETERMINATION BY INCREASING THE EFFICIENCY OF TEAMWORK MANAGEMENT, DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE, HUMAN CAPITAL AND LEADERSHIP.....	29
Kraevskiy Volodymyr, Meshcheriakov Maksim DIGITAL TRANSFORMATION OF TAXATION PROCESSES BASED ON A DATA-DRIVEN APPROACH: CONCEPT AND ARCHITECTURE OF AN INTEGRATED ANALYTICAL CONTOUR.....	39
Pushak Yaroslav, Bednarchyk Stanislav POST-WAR ECONOMIC RECONSTRUCTION: THE ROLE OF MANAGERS IN FORMING SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES.....	50
Franchuk Vasyl, Melnyk Stepan, Hobela Volodymyr DEVELOPMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM: SECURITY AND MANAGEMENT ASPECTS.....	63

НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Серія економічна

Випуск 1

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

Дата розміщення онлайн – 29.05.2026
Дата друку – 03.06.2026 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 8,60. Зам. № 0526/581
Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.