

Всеукраїнська Асамблея докторів наук із державного управління
у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»

«Наукові інновації та передові технології»

*(Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право»,
Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*

Випуск № 11(51) 2025

Київ – 2025

Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public Administration



within the work of the Publishing Group «Scientific Perspectives»

«Scientific innovations and advanced technologies»

(Series «Management and administration», Series «Law», Series «Economics», Series «Psychology», Series «Pedagogy»)

Issue № 11(51) 2025

Kyiv – 2025



ISSN 2786-5274 Print
УДК 001.32:1 /3/(477)(02)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51))

**«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування»,
Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»):
журнал. 2025. № 11(51) 2025. С. 2939**

*Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління
(Рішення від 06.11.2025, № 3/11-25)*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:
серія КВ № 24962-14902Р від 13.09.2021 р.*

*Журнал видається за наукової підтримки: Інституту філософії та соціології Національної Академії Наук
Азербайджану (Баку, Азербайджан), громадської організації «Асоціація науковців України», громадської організації
«Християнська академія педагогічних наук України» та громадської організації «Всеукраїнська асоціація педагогів і
психологів з духовно-морального виховання»*



*Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 30.11.2021 № 1290
журналу присвоєно категорію "Б" із права*

*Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 01.02.2022 № 89
журналу присвоєно категорію "Б" із педагогіки*

*Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 07.04.2022 № 320 журналу
присвоєно категорію "Б" із економіки та державного управління*

*Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 20.06.2023 № 768 журналу
присвоєно категорію "Б" зі спеціальностей 073 - менеджмент, 076 - підприємництво та
торгівля, 015 - професійна освіта*

*Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 23.08.2023 № 1035 журналу
присвоєно категорію "Б" зі спеціальності 053 - психологія*

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL



*Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази
Index Copernicus, міжнародної пошукової системи Google Scholar та до
міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.*

*Журнал заснований з метою розвитку вітчизняного наукового потенціалу у галузях державного управління,
права, економіки, психології, педагогіки та його інтеграції у світовий науковий простір, шляхом оприлюднення
результатів наукових досліджень.*

Головний редактор:



Романенко Євген Олександрович — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, полковник Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України, Президент громадської наукової організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)





- Ковалів Я.М.** 384
ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: РОЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ДОСЯГНЕННІ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
- Кубай О.Г., Кубай К.Р., Гайдайчук Н.П., Лозна С.В.** 395
СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ
- Кубай О.Г., Пухтіцька Н.О., Будза І.О.** 415
ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ
- Кудінова А.О., Чайкіна Н.О., Кудінов О.М.** 436
СТРАТЕГІЧНЕ ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ: ПРІОРИТЕТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
- Марковський Н.** 453
ПАРАМЕТРИ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ
- Марухленко О.В., Шульгіна Т.С., Рубан Д.О.** 462
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
- Олійник А.П.** 475
МІСЦЕ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАГАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДОСЯГНЕННЯ БЕЗПЕКОВОСТІ
- Радинський С., Маркович І.** 485
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ЯК ДРАЙВЕР ІНКЛЮЗИВНОГО ТА СМАРТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
- Руденко В.П., Руденко С.В.** 500
РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В СВІТЛІ ОЦІНКИ ЇЇ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ





УДК 338.242: 351.823.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-436-452](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-436-452)

Кудінова Аліна Олександрівна доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0003-3821-2079>

Чайкіна Наталія Олександрівна кандидат психологічних наук, доцент, Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка, м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0002-8630-2311>

Кудінов Олександр Миколайович старший викладач кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0003-3196-2520>

СТРАТЕГІЧНЕ ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ: ПРІОРИТЕТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методологічні засади стратегічного проактивного управління економічною безпекою держави в умовах цифровізації та зростання глобальних ризиків. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивних і адаптивних підходів до випереджального управління, що базується на аналітично-цифровій діагностиці, прогнозуванні ризиків, формуванні сценарних стратегій розвитку та використанні цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Виокремлено методологічні принципи проактивного управління, серед яких системність, гнучкість, превентивність і цифрова інтеграція. Визначено ключові моделі реалізації – сценарне управління, ризик-орієнтований підхід, динамічне стратегічне планування та системне прогнозування із використанням інструментів великих даних, штучного інтелекту, машинного навчання та когнітивної аналітики. Досліджено міжнародний досвід (США, ЄС, Японії, Ізраїлю), що демонструє ефективність поєднання цифрових технологій із механізмами державного управління для попередження кризових явищ, зниження рівня економічних загроз і підвищення стійкості національних економік. Узагальнено напрями цифрової трансформації публічного сектору України, зокрема розвиток електронного урядування, платформ «Дія», ProZorro, E-health, електронного судочинства, які виступають інфраструктурною основою цифрового управління. Сформовано систему інструментів проактивного державного управління (Big Data-аналітика, системи раннього попередження, цифрові двійники, автоматизовані панелі ризиків), що дозволяє підвищити ефективність моніторингу, прогнозування, реагування та



оцінки соціально-економічних ризиків. Запропоновано стратегію проактивного управління економічною безпекою держави, яка передбачає створення Національної платформи моніторингу економічної безпеки, впровадження методики цифрової оцінки ризиків, а також регіональних програм стійкості. Реалізація такої стратегії сприятиме переходу України до моделі «економічної стійкості 4.0», заснованої на принципах цифрової інтеграції, прозорості, адаптивності та превентивності державної політики, що відповідає сучасним вимогам управління у VUCA-середовищі.

Ключові слова: економічна безпека, стратегічне управління, проактивне управління, цифровізація, штучний інтелект, Big Data, державне управління, національна стійкість.

Kudinova Alina Oleksandrivna associate professor, PhD in Economics, associate professor of the Management and Logistics Department, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”, Poltava, <https://orcid.org/0000-0003-3821-2079>

Chaikina Natalia Oleksandrivna PhD in Psychology, Associate Professor, Korolenko Poltava National Pedagogical University, Poltava, <https://orcid.org/0000-0002-8630-2311>

Kudinov Oleksandr Mykolayovych senior lecturer of the Management and Logistics Department, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”, Poltava, <https://orcid.org/0000-0003-3196-2520>

STRATEGIC PROACTIVE MANAGEMENT OF STATE ECONOMIC SECURITY: PRIORITIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Abstract. The article explores the theoretical and methodological foundations of strategic proactive management of the state’s economic security under the conditions of rapid digitalization and increasing global risks. The necessity of transitioning from reactive and adaptive approaches to anticipatory governance is substantiated, emphasizing the role of predictive analytics, risk modeling, scenario-based planning, and digital decision-support systems. The conceptual framework of proactive governance is defined through principles of system thinking, flexibility, foresight, and digital integration. Key models of proactive management are identified –scenario-based, risk-oriented, dynamic strategic planning, and system forecasting employing Big Data, artificial intelligence, machine learning, and cognitive analytics. The article analyzes the international experience of the USA, the EU, Japan, and Israel, demonstrating the effectiveness of combining digital technologies with state governance mechanisms to prevent crises, mitigate economic threats, and enhance national resilience. The main directions of Ukraine’s digital public sector





transformation are summarized, including the expansion of e-government and the implementation of platforms such as Diia, ProZorro, E-health, and e-justice as a foundation for digital governance. A comprehensive system of proactive management tools is proposed – Big Data analytics, early warning systems, digital twins, and automated risk dashboards – designed to strengthen monitoring, forecasting, and response mechanisms. The study presents a strategic model for proactive management of the state's economic security, involving the creation of a National Economic Security Monitoring Platform, digital risk assessment methodology, and regional resilience programs. Implementation of this model will foster Ukraine's transition to the “Economic Resilience 4.0” paradigm, based on digital integration, transparency, adaptability, and preventive governance aligned with the challenges of the VUCA environment.

Keywords: economic security, strategic management, proactive governance, digitalization, artificial intelligence, Big Data, public administration, national resilience.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної діджиталізації суспільства економічна безпека держави набуває нових змістових характеристик і залежить від здатності органів державного управління своєчасно реагувати на динаміку цифрових, фінансових та інформаційних ризиків. Традиційні моделі управління економічною безпекою виявляються недостатньо ефективними в умовах високої швидкості поширення інформації, глобалізації економічних процесів і зростання ролі кіберфакторів. Тому виникає об'єктивна потреба у переході від реактивного до стратегічного проактивного управління, що передбачає своєчасне виявлення ризиків, прогнозування потенційних загроз і формування випереджувальних заходів для їх нейтралізації. Тим паче, що поглиблена діджиталізація економічного середовища змінює принципи функціонування державних інститутів, бізнесу та суспільства, формуючи нову архітектуру ризиків і загроз. У таких умовах проактивне управління економічною безпекою стає стратегічною необхідністю для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та технологічного суверенітету держави. Для України ця проблема має особливу значущість у зв'язку з необхідністю підвищення стійкості національної економіки, посилення кіберзахисту, протидії гібридним економічним загрозам і впровадження ефективних механізмів цифрового урядування. Адже відсутність цілісної концепції стратегічного проактивного управління обмежує можливості держави щодо своєчасного виявлення та запобігання деструктивним впливам на економічну систему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічної безпеки держави активно досліджується в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених. Гбур З.В. [1] у своїй праці запропонував основні заходи забезпечення державного управління економічною безпекою в Україні, зокрема припинення панічних очікувань та валютних спекуляцій; підвищення стійкості



банківської системи та активізація кредитування; стабілізація українського фінансового ринку та протидія депресивним тенденціям.

Балабаниць А., Мацука В. [2] визначили шляхи інтеграції теоретичних узагальнень у сучасний механізм управління фінансово-економічною безпекою держави, а також запропонували механізм реалізації регулятивної функції в системі фінансово-економічної безпеки держави задля гарантування стану захищеності. Мігус І. [3] у праці виокремлено та систематизовано потенційні загрози економічній безпеці держави під час індустрії 4.0 – відсутність або недостатній рівень цифрових компетенцій; висока вартість розробки програмного забезпечення; несприйняття суспільством цифрових нововведень; кібератаки; витоки особистих даних; підробка даних тощо.

Муцько А. [4] сформувала перелік ризиків фінансово-економічної безпеки, який доповнюється групами ризиків, пов'язаних із повномасштабним вторгненням РФ і з фінансово-економічною безпекою територіальних громад. Риков В.В. [5] запропонував модель економічної безпеки, яка має враховувати зовнішні та внутрішні загрози, впроваджувати дієву економічну політику, стратегічне бачення переваг та можливостей. Гнатенко В. [6] у своїй праці проаналізував основні складові економічної безпеки держави в сучасних умовах: фінансова, зовнішньоекономічна, макроекономічна, інвестиційно-інноваційна, інформаційна, науково-технологічна, енергетична, соціальна, демографічна, продовольча, виробнича та екологічна безпеки.

Акімова Л.М. [7] охарактеризувала основні загрози, які здійснюють негативний вплив на економічну безпеку України, а також запропонувала шляхи подолання загроз, які впливають на економічну безпеку держави з врахуванням законодавчого аспекту. Матковський А.В. [8] обґрунтовано у праці необхідність узгодження програм, концепцій і положень стратегічного планування в сфері економічної безпеки держави, а також формування стратегії економічної безпеки держави. Петреман Т.В., Дубич К.В. [9] довели, що функціонування економічної системи в Україні потребує розробки регіональної стратегії, яка повинна будуватися на дотриманні національних інтересів, зокрема бути спрямованою на економічне зростання територіальних громад.

Повзун Д.І. [10] розглядає економічну безпеку як систему управління з погляду наявних факторів, що сприяє формуванню цілісної картини економічної безпеки як базового компонента національної безпеки країни.

Лисяк О. [11] запропоновано створити ефективну систему економічної безпеки, яка дозволить уникнути негативних наслідків, усунути загрозу швидкого відкриття національної економіки в умовах глобалізації, забезпечити її конкурентоспроможність. Феленчак Ю.Б. [12] у своїй роботі розглянув основні методи забезпечення соціально-економічної безпеки, зокрема стратегії та політики національної безпеки, інструменти моніторингу та оцінки ризиків, а також взаємодію державних інституцій та приватного сектору. Губарева І.О., Ярошенко І.В. [13] розробили методичне забезпечення оцінювання рівня



економічної безпеки країни, яке ґрунтується на розрахунку інтегрального показника, дало змогу сформуванню підґрунтя для проведення кластеризації України та країн ЄС.

Їхні праці присвячено питанням формування системи економічної безпеки, визначенню її структурних елементів і напрямів державної політики у цій сфері.

Однак у більшості наукових підходів недостатньо висвітлено концепцію стратегічного проактивного управління, яке поєднує інструменти прогнозно-аналітичного моніторингу, цифрового моделювання та адаптивного прийняття управлінських рішень. Брак теоретико-методологічного обґрунтування цієї концепції ускладнює формування ефективних стратегій економічної безпеки в умовах інформатизації та цифрової економіки.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та визначення пріоритетів стратегічного проактивного управління економічною безпекою держави в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи сутність проактивного управління в економічній безпеці слід відмітити, що загалом управління соціально-економічними системами традиційно розглядається через призму реактивного або адаптивного підходів. Реактивне управління означає реагування на вже наявні загрози та проблеми: криза відбулася – держава вживає заходів для її подолання. Адаптивне управління передбачає пристосування до змін середовища без їх активного прогнозування: політика коригується відповідно до нових умов. Натомість проактивне управління як сучасна управлінська парадигма ґрунтується на випереджальному прогнозуванні загроз, ризиків і можливостей. Проактивність означає постійний моніторинг середовища, використання прогнозних моделей і сценарного аналізу, формування превентивних стратегій та готовність до швидкої трансформації інституцій і технологій.

Серед основних моделей проактивного управління виділяють:

Сценарне управління – розробка кількох варіантів розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний) із закладенням механізмів реагування.

Управління на основі ризиків – використання кількісних і якісних методів ідентифікації та мінімізації ризиків.

Динамічне стратегічне планування – регулярний перегляд стратегій з урахуванням швидких змін середовища.

Системне прогнозування – застосування великих даних, штучного інтелекту та математичного моделювання для передбачення кризових ситуацій.

У контексті економічної безпеки проактивне управління полягає в здатності держави запобігати кризам до того, як вони переростуть у системні проблеми, що особливо актуально для України, яка стикається одночасно з воєнними, фінансовими та технологічними викликами [14]. Особливу увагу в умовах гібридної війни слід приділяти формуванню надійної кібербезпеки, адже інформаційні системи стали критично важливими для функціонування



економіки: від банківських платежів до систем енергозабезпечення. Варто зазначити, що існують наступні типи критичних загроз управління економічною безпекою держави (рисунок 1). Міжнародний досвід засвічує, що у відповідь держави створюють спеціальні інституції (наприклад, у ЄС – Агентство з кібербезпеки ENISA, у США – Cyber Command). В Україні функціонує Національний координаційний центр кібербезпеки, який займається виявленням і запобіганням кіберзагрозам.

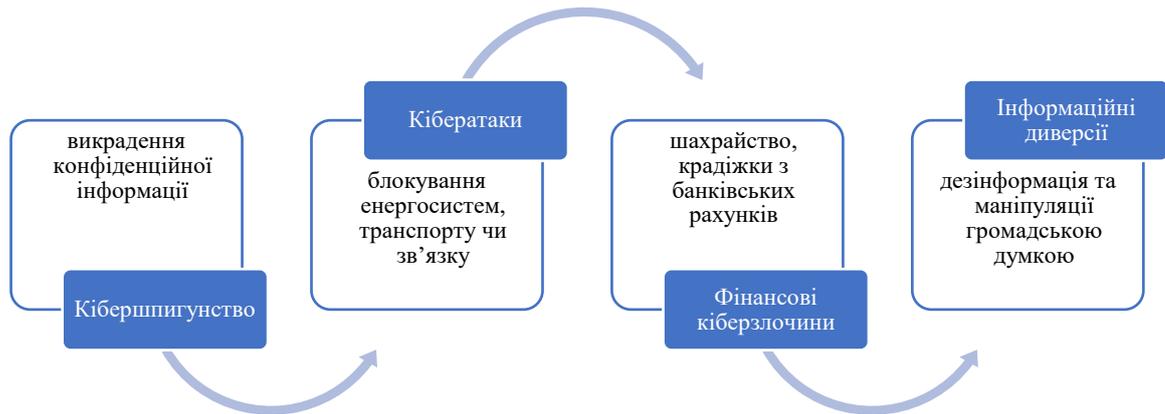


Рис. 1 Типи критичних загроз управління економічною безпекою держави (авторська розробка)

Окрім цього варто зазначити, що Україна за останні роки зробила значний прогрес у сфері цифрових перетворень. Найбільш відомі приклади:

«Дія» – мобільний застосунок і портал електронних послуг, який дозволяє отримувати документи, реєструвати бізнес, підписувати договори онлайн, що знижує корупційні ризики та підвищує довіру до державних інститутів.

ProZorro – система електронних публічних закупівель, що стала прикладом прозорості для багатьох країн світу. Її функціонування дало змогу зекономити мільярди бюджетних коштів.

E-health – електронна система охорони здоров'я, яка спрощує облік пацієнтів, лікарських засобів і фінансування.

Електронне судочинство – впровадження онлайн-доступу до судових документів і розгляду справ.

Ці ініціативи свідчать про те, що цифровізація в Україні стала реальним інструментом підвищення економічної безпеки, адже сприяє прозорості, зменшенню тіньового сектору та підвищенню ефективності управління.

Разом з тим до цього часу не вирішеними залишаються наступні проблеми, як недостатня кіберзахищеність багатьох державних систем, нерівномірний доступ населення до цифрових послуг (особливо у сільських регіонах), брак висококваліфікованих фахівців. Подолання цих проблем є стратегічним завданням у найближчі роки, адже саме цифрова економіка здатна забезпечити



швидке відновлення після війни та інтеграцію України до європейського економічного простору.

Відповідно на основі зазначених ризиків та загроз, а також з урахуванням необхідності поглиблення цифрової трансформації економіки, варто визначити інструменти проактивного управління на державному рівні (таблиця 1). Ці інструменти мають бути враховані при побудові стратегії проактивного управління економічною безпекою держави в умовах цифровізації.

Таблиця 1

Інструменти проактивного державного управління

Інструмент проактивного управління	Опис	Переваги	Приклади застосування
Big Data-аналітика	Аналіз величезних обсягів структурованих і неструктурованих даних для виявлення прихованих закономірностей, кореляцій та тенденцій.	Глибоке розуміння тенденцій та змін. Оптимізація бізнес-процесів. Прогнозування бюджетів регіонів.	Підприємництво: аналіз малого та середнього підприємництва, їх структури, залучених працівників. Транспорт: оптимізація маршрутів доставки. Охорона здоров'я: діджиталізація послуг, створення супер додатку.
Машинне навчання (ML)	Використання алгоритмів, що дозволяють комп'ютерам навчатися на даних і робити прогнози або приймати рішення без явного програмування.	Точне прогнозування ризиків та загроз, виявлення ступеню їх впливу. Створення моделей змін за регіонами.	Фінанси: прогнозування можливих кібератак та шляхів їх подолання. Формування бюджетів регіонів на основі показників. Енергетика: прогнозування попиту на електроенергію.
Інтелектуальні системи раннього попередження (Early Warning Systems)	Системи, що постійно моніторять ключові індикатори і автоматично генерують попередження, коли виявляють аномалії або потенційні ризики.	Швидке реагування на загрози. Зниження різного роду втрат. Сталий розвиток країни та регіонів.	Управління ризиками: система сповіщення про потенційні ризики. Кібербезпека: виявлення всіх видів кібератак, швидка протидія та створення систем захисту.
Цифрові двійники економіки	Віртуальні моделі реальних фізичних об'єктів, систем чи процесів, що динамічно оновлюються даними з фізичного світу.	Тестування рішень у безпечному віртуальному середовищі. Мінімізація ризиків при впровадженні нових стратегій.	Управління містом: віртуальна модель міста для тестування нових транспортних рішень. Економіка: моделювання впливу податкових змін на економіку регіону.

Джерело: побудовано авторами на основі [15, 16]

Так як сучасна економіка перебуває у стані постійної турбулентності через зміну технологічних укладів, глобальні рецесії, воєнні конфлікти, пандемії та кіберзагрози, що створює середовище високої непередбачуваності, застосування проактивного управління дає низку переваг:



- скорочення часових лагів між виникненням загрози і реакцією держави;
- оптимізація ресурсів завдяки запобіганню кризам, а не лише їх подоланню;
- зростання інституційної стійкості – державні органи стають більш гнучкими й здатними до швидкої адаптації;
- підвищення інвестиційної привабливості – країна, яка демонструє здатність ефективно управляти ризиками, виглядає надійним партнером для міжнародного бізнесу;
- захист критичної інфраструктури через впровадження механізмів раннього попередження [17].

Таким чином, проактивне управління дозволяє перетворити невизначеність на ресурс розвитку, оскільки прогнозування і превентивні заходи створюють конкурентні переваги на глобальному рівні. Аналіз міжнародного досвіду показує, що провідні країни світу активно впроваджують принципи проактивності у сфері економічної та національної безпеки (таблиця 2).

Таблиця 2

Міжнародний досвід проактивного управління

Країна	Ключова ініціатива / Підхід	Опис та основні елементи	Застосування в економічній та національній безпеці
США	Інтегровані системи стратегічного прогнозування та аналіз Big Data	Рада національної безпеки (РНБ): координує зусилля розвідувальних та аналітичних агентств для раннього виявлення загроз. Аналіз Big Data: використання великих масивів даних (напр., фінансових транзакцій, торговельних потоків) для виявлення аномалій, що можуть свідчити про економічні ризики.	Економічна безпека: прогнозування фінансових криз, моніторинг міжнародних ринків, виявлення схем відмивання грошей. Національна безпека: запобігання терористичним актам, ідентифікація загроз кібербезпеки, аналіз геополітичних тенденцій.
Європейський Союз (ЄС)	Ініціативи «Європа 2030» та «Європейський цифровий компас»	«Європа 2030»: стратегія сталого економічного зростання, яка фокусується на зеленому переході та цифровізації, щоб завчасно реагувати на кліматичні та економічні виклики. «Європейський цифровий компас»: план розвитку цифрових техн. з акцентом на кіберстійкості та технол. суверенітеті.	Економічна безпека: передбачення впливу кліматичних змін на економіку, стимулювання інновацій для підвищення конкурентоспроможності. Національна безпека: захист критичної інфраструктури, боротьба з дезінформацією, підвищення кіберзахисту.

Країна	Ключова ініціатива / Підхід	Опис та основні елементи	Застосування в економічній та національній безпеці
Японія	Модель «Society 5.0»	Концепція надрозумного суспільства, де цифрові технології (IoT, AI, Big Data) інтегруються у всі сфери життя для вирішення соціальних і економічних проблем. Головна мета – створення суспільства, що не лише реагує на зміни, а й передбачає їх.	Економічна безпека: розв’язання проблем старіння населення (автоматизація та роботизація), забезпечення енергетичної безпеки за допомогою розумних мереж. Національна безпека: розробка передових технологій для моніторингу та захисту від природних катастроф (землетруси, цунамі).
Ізраїль	Превентивне управління кіберзагрозами	Проактивний підхід: замість того, щоб чекати на атаку, Ізраїль інвестує в системи раннього виявлення та попередження кіберзагроз. Створення «Силіконової долини» кібербезпеки: розвиток R&D (науково-дослідницьких) центрів та співпраця між державними та приватними компаніями.	Національна безпека: захист державних і військових мереж, проактивне виявлення кібератак на ранніх стадіях. Економічна безпека: захист фінансового сектору та технологічних компаній, що є основою економіки.

Джерело: побудовано авторами на основі [18, 19]

Ці приклади свідчать, що провідні країни світу відходять від реактивного реагування на кризи. Вони будують довгострокові стратегії, що базуються на прогнозуванні та превентивних діях.

Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати потенційні збитки, а й перетворювати виклики на можливості для сталого розвитку та зміцнення своїх позицій на світовій арені. Для України важливим є адаптація цього досвіду з урахуванням особливостей воєнного стану та післявоєнного відновлення. Ключовим пріоритетом має стати поєднання традиційних механізмів безпеки з інноваційними цифровими інструментами, що забезпечують гнучкість і швидкість реагування.

Сьогодні, як вже було зазначено раніше, інформаційні технології виступають як інструмент підвищення економічної безпеки, тим паче у сучасному світі цифровізація стала не лише трендом, але й необхідною умовою економічної стійкості.



Держави, які інтегрують цифрові технології у всі сфери управління, демонструють вищий рівень захищеності від кризових явищ. Відповідно можна визначити наступні компоненти цифровізації економіки (таблиця 3).

Таблиця 3

Ключові компоненти цифровізації економіки

Компонент	Опис	Переваги для економіки та бізнесу	Приклади застосування
Електронне урядування (E-Government)	Переведення державних та адміністративних послуг, а також взаємодії між громадянами, бізнесом і владою, в електронний формат.	Зниження корупції: мінімізація прямого контакту та людського фактора. Підвищення прозорості: легкий доступ до публічної інформації та державних реєстрів. Ефективність: прискорення отримання послуг та скорочення бюрократичних процедур.	Подача заяв на отримання паспортів онлайн. Електронні декларації про доходи. Системи електронних закупівель (напр., Prozorro).
Електронна комерція (E-Commerce)	Ведення бізнесу, купівля та продаж товарів і послуг через інтернет.	Розширення ринків: доступ до глобальної аудиторії без географічних обмежень. Збільшення податкових надходжень: облік онлайн-транзакцій. Диверсифікація бізнесу: створення нових моделей продажів та послуг.	Онлайн-маркетплейси. Інтернет-магазини роздрібної торгівлі. Продаж цифрових товарів (онлайн-курси, музика).
Цифрова інфраструктура	Фундамент цифрової економіки, що включає мережі зв'язку, хмарні сервіси, центри обробки даних (ЦОД) та інші технологічні ресурси.	Надійність: безперебійна робота цифрових систем. Швидкість: висока швидкість передачі даних (5G, оптоволокно). Масштабованість: можливість швидко розширювати ресурси для зростаючого попиту.	Будівництво мереж 5G. Розвиток хмарних сховищ для бізнесу (напр., Google Cloud, AWS). Інвестиції в підводні оптоволоконні кабелі.

Компонент	Опис	Переваги для економіки та бізнесу	Приклади застосування
Фінансові технології (FinTech)	Використання технологій для створення або покращення фінансових послуг.	Доступність: фінансові послуги стають доступними для широкого кола населення. Інновації: поява нових платіжних систем, криптовалют та цифрових гаманців. Безпека: впровадження біометричних даних та шифрування для захисту транзакцій.	Мобільні додатки для безконтактних платежів. Онлайн-банкінг та P2P-перекази. Криптовалюти та блокчейн-технології для прозорих транзакцій.

Джерело: побудовано авторами на основі [20, 21]

Кожен з цих компонентів взаємопов'язаний. Наприклад, розвиток цифрової інфраструктури є необхідною умовою для успішного впровадження електронного урядування та електронної комерції. У свою чергу, FinTech сприяє розвитку онлайн-бізнесу, роблячи транзакції швидкими та безпечними. Взаємодія всіх цих елементів створює єдину, динамічну екосистему, яка є двигуном сучасної економіки.

Для України цифровізація є ключовим фактором зменшення вразливості до зовнішніх і внутрішніх загроз. Зокрема, розвиток електронних сервісів («Дія», ProZorro) дозволив знизити рівень корупції, підвищивши ефективність державного управління.

Беручи до уваги можливість використання великих даних (Big Data) у прогнозуванні загроз, варто зазначити, що Big Data – масиви структурованої й неструктурованої інформації, які можуть бути проаналізовані з метою виявлення закономірностей і трендів.

У сфері економічної безпеки великі дані дозволяють: моніторити фінансові потоки та виявляти підозрілі транзакції, аналізувати динаміку міжнародних ринків та прогнозувати економічні коливання, визначати ранні сигнали кризових явищ (наприклад, аномальні зміни в торгівлі чи інвестиціях), виявляти тіньові схеми ухилення від сплати податків [20].

Наприклад, у США Служба внутрішніх доходів (IRS) активно застосовує аналіз великих даних для виявлення шахрайських схем у податковій сфері. В Україні потенціал Big Data поки використовується обмежено, однак є позитивні приклади – наприклад, система електронного адміністрування ПДВ, яка відслідковує ризикові операції.

Використання технологій штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) при побудові стратегії проактивного управління економічною безпекою держави дозволяє (рисунок 2):

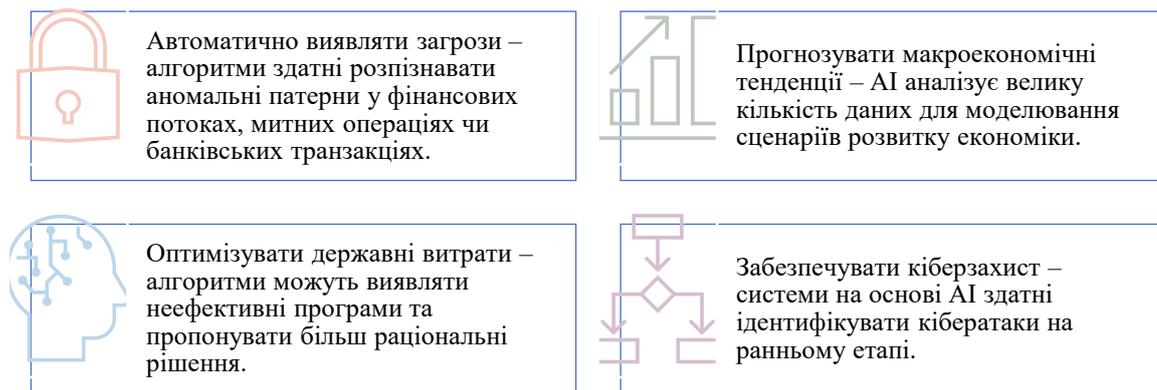


Рис. 2. Напрями використання AI та ML при побудові стратегії проактивного управління економічною безпекою держави

Для України впровадження AI у державне управління може стати революційним кроком у забезпеченні економічної безпеки, що особливо актуально під час війни, коли необхідно оперативнo ухвалювати рішення на основі багатовимірних даних. Інтеграція інформаційних технологій у систему проактивного управління є не просто додатковим інструментом, а стратегічною необхідністю для України на шляху до забезпечення національної стійкості та конкурентоспроможності.

Відповідно, на основі зазначеного вище можливо запропонувати стратегію проактивного управління економічною безпекою держави в умовах цифровізації (рисунок 3). У стратегічній перспективі основна мета полягає у створенні адаптивної моделі державного управління, яка базується на принципах превентивності, цифрової інтеграції, системності та інформаційної прозорості. Тактичний рівень реалізації стратегії охоплює 3-5 років і передбачає створення Національної платформи моніторингу економічної безпеки, запровадження системи раннього попередження загроз, розроблення методики цифрової оцінки безпеки, а також формування регіональних програм економічної стійкості. Ці заходи мають забезпечити перехід від реактивного до аналітично-прогностичного управління економічною безпекою.

Ключовими виконавцями мають стати Рада національної безпеки і оборони України (координація стратегічного рівня); Міністерство економіки України (розроблення аналітичних інструментів); Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації (кіберзахист); Обласні державні адміністрації (регіональні програми) та Центри цифрової трансформації при місцевих радах (збір і передача даних).

На операційному рівні реалізація стратегії передбачає інтеграцію інформаційних систем державних органів, об'єднання баз даних і застосування інструментів прогнозувальної аналітики. Збір даних здійснюватиметься через державні реєстри, системи відкритих даних, цифрову платформу «Дія», а також регіональні інформаційно-аналітичні центри.





Рис. 3. Стратегія проактивного управління економічною безпекою держави в умовах цифровізації (авторська розробка)



Основними виконавцями на місцевому рівні виступають регіональні центри економічної безпеки, департаменти економіки обласних і міських адміністрацій, аналітичні відділи при місцевих радах. Координацію та контроль забезпечують Рада національної безпеки і оборони, Міністерство економіки, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації.

Контроль за реалізацією стратегії здійснюється через регулярний моніторинг ключових індикаторів економічної безпеки, проведення щорічного аудиту ефективності заходів і публікацію національного звіту про стан економічної безпеки. Для підвищення прозорості впроваджується практика незалежного оцінювання за участю аналітичних центрів і наукових установ. Перегляд стратегічних пріоритетів планується раз на три роки з урахуванням динаміки внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також тенденцій розвитку цифрової економіки. У результаті реалізації стратегії очікується формування цілісної цифрово-аналітичної системи управління економічною безпекою, скорочення часу реагування на загрози, зниження рівня економічних втрат від кіберінцидентів, підвищення інституційної спроможності органів влади та зміцнення довіри громадян до державних механізмів безпеки.

У середньостроковій перспективі стратегія має забезпечити перехід України до моделі «економічної стійкості 4.0» – тобто до системи, у якій цифрові технології, аналітика великих даних і прогнозування ризиків стають базовими інструментами державної політики економічної безпеки. Оцінка ефективності здійснюється щороку на підставі інтегрального Індексу економічної безпеки та аналітичних звітів регіонів. Перегляд стратегічних цілей – раз на три роки, відповідно до змін у соціально-економічному середовищі та технологічних трендах.

Висновки. Отже, проактивне управління є сучасною концепцією, яка принципово відрізняється від реактивного та адаптивного підходів. Її суть полягає у випереджальному прогнозуванні ризиків, формуванні сценарних стратегій і застосуванні цифрових технологій для своєчасного ухвалення рішень.

У сфері економічної безпеки такий підхід означає перехід від логіки «реагувати на кризу» до логіки «передбачати і запобігати кризі», що створює умови для сталого розвитку, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення конкурентоспроможності держави.

Досвід провідних країн доводить, що саме проактивні системи управління дозволяють забезпечити стійкість економіки у часи глобальної турбулентності. Для України інтеграція цієї концепції з сучасними інформаційними технологіями є ключовим стратегічним напрямом посилення економічної безпеки.

Література:

1. Гбур З.В. Інструменти державного управління економічною безпекою держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 93-97.
2. Балабаниць А., Мацука В. Сучасна парадигма механізму управління фінансово-економічною безпекою держави. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1412/1361/>





3. Мігус І. Основні тенденції розвитку індустрії 4.0 та її вплив на економічну безпеку держави: міжнародний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 52-59.
4. Мунько А. Розвиток методології дослідження публічного управління фінансово-економічною безпекою держави. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 2 (16). С. 45-59.
5. Риков В.В. Вплив глобалізаційних процесів на економічну безпеку України. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 204-210.
6. Гнатенко В. Основні складові економічної безпеки держави. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1 (7). С. 66-82.
7. Акімова Л.М. Імплементация міжнародного досвіду державного управління забезпеченням економічної безпеки держави в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 94-98.
8. Матковський А.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки держави. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. С. 287-293.
9. Петреман Т.В., Дубич К.В. Економічна безпека України: державне управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 80-86.
10. Повзун Д.І. Економічна безпека регіону як складова національної безпеки України. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 89-94.
11. Лисяк О. Економічна безпека держави в умовах її становлення. *Економічний аналіз*. 2021. № 31(1). С. 47-56.
12. Феленчак Ю.Б. Соц-економічна безпека держави як запорука сталого розвитку. *Академічні візії*. 2023. № 18. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1382>
13. Губарева І.О., Ярошенко І.В. Стратегічне управління економічною безпекою країни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 19 (1). С.109-113.
14. Маслій О.А., Ківшик О.П., Котелевець М. М. Загрози економічній безпеці держави в умовах глобальних перетворень. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 25-30
15. Proactive Public Services – the new standard for digital governments (2022). *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/371856269_Proactive_Public_Services_-_the_new_standard_for_digital_governments (дата звернення: 01.09.2025).
16. Proactivity in digital public services: A conceptual analysis *Government Information Quarterly*. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X23000321> (дата звернення: 13.10.2025).
17. Kearney. Proactive Governance: Policy and Strategy Design in the Context of Accelerating Change. *Kearney Report*. 2021. URL: https://www.kearney.com/documents/3677458/3679850/Policy%2Band%2BStrategy%2BDesign%2Bin%2Bthe%2BContext%2Bof%2BAccelerating_EN.pdf (дата звернення: 23.08.2025).
18. Bali A. Procedural policy tools in theory and practice. *Policy and Society*. 2021. № 40(3). С. 295-311. URL: <https://academic.oup.com/policyandsociety/article/40/3/295/6509331> (дата звернення: 07.10.2025).
19. Carmona M. The formal and informal tools of design governance. *Journal of Urban Design*. 2017. № 22(1). P. 1-28. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13574809.2016.1234338> (дата звернення: 22.09.2025).
20. Enhancing E-Government Proactive Services Through Big Data and Digital Twin *European Scientific Journal*. 2024. № 20(3). P. 112–129. URL: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/18926/18681> (дата звернення: 05.10.2025).
21. Andrews M., Pritchett L. State Capabilities for Problem-Oriented Governance. Harvard University, Center for International Development. 2020. URL: <https://dash.harvard.edu/bitstreams/b18fd3dc-d020-4ee0-8ef5-eeabdb2a25fb/download> (дата звернення: 18.09.2025).



References:

1. Hbur Z. V. (2018) Instrumenty derzhavnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu derzhavy [Instruments of public administration of the state's economic security]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 1, pp. 93–97.
2. Balabanyts A., Matsuka V. (2022) Suchasna paradyhma mekhanizmu upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu derzhavy [Modern paradigm of the mechanism for managing the financial and economic security of the state]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 39. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1412/1361/> (accessed October 10, 2025).
3. Mihus I. (2023) Osnovni tendentsii rozvytku Industrii 4.0 ta yii vplyv na ekonomichnu bezpeku derzhavy: mizhnarodnyi aspekt [Main trends of Industry 4.0 development and its impact on the economic security of the state: international aspect]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of "KROK" University*, no. 1 (69), pp. 52–59.
4. Munko A. (2024) Rozvytok metodolohii doslidzhennia publicznego upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu derzhavy [Development of research methodology of public administration of the state's financial and economic security]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, no. 2 (16), pp. 45–59.
5. Rykov V. V. (2020) Vplyv hlobalizatsiinykh protsesiv na ekonomichnu bezpeku Ukrainy [The impact of globalization processes on Ukraine's economic security]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*, no. 2, pp. 204–210.
6. Hnatenko V. (2021) Osnovni skladovi ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Main components of the state's economic security]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, no. 1 (7), pp. 66–82.
7. Akimova L. M. (2018) Implementatsiia mizhnarodnoho dosvidu derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam ekonomichnoi bezpeky derzhavy v Ukraini [Implementation of international experience of public administration in ensuring the state's economic security in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 19, pp. 94–98.
8. Matkovskiy A. V. (2020) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Organizational and economic mechanism of ensuring the state's economic security]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 4, pp. 287–293.
9. Petreman T. V., Dubych K. V. (2021) Ekonomichna bezpeka Ukrainy: derzhavne upravlinnia [Economic security of Ukraine: public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 19, pp. 80–86.
10. Povzun D. I. (2020) Ekonomichna bezpeka rehionu yak skladova natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Economic security of the region as a component of Ukraine's national security]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the State*, no. 8, pp. 89–94.
11. Lysiak O. (2021) Ekonomichna bezpeka derzhavy v umovakh yii stanovlennia [The state's economic security in the conditions of its formation]. *Ekonomichniy analiz – Economic Analysis*, no. 31 (1), pp. 47–56.
12. Felenchak Yu. B. (2023) Sotsialno-ekonomichna bezpeka derzhavy yak zaporuka staloho rozvytku [Socio-economic security of the state as a guarantee of sustainable development]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, no. 18. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1382> (accessed October 5, 2025).
13. Hubarieva I. O., Yaroshenko I. V. (2018) Stratehichne upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu krainy [Strategic management of the country's economic security]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, no. 19 (1), pp. 109–113.





14. Maslii O. A., Kivshyk O. P., Kotelevets M. M. (2023) Zahrozy ekonomichnii bezpetsi derzhavy v umovakh hlobalnykh peretvoren [Threats to the state's economic security under global transformations]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, no. 183, pp. 25–30. (in Ukrainian)
15. Proactive Public Services – the new standard for digital governments (2022). ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/371856269_Proactive_Public_Services_-_the_new_standard_for_digital_governments (accessed September 1, 2025).
16. Proactivity in digital public services: A conceptual analysis. (2023) *Government Information Quarterly*. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X23000321> (accessed October 13, 2025).
17. Kearney. (2021) Proactive Governance: Policy and Strategy Design in the Context of Accelerating Change. Kearney Report. Available at: https://www.kearney.com/documents/3677458/3679850/Policy%2Band%2BStrategy%2BDesign%2Bin%2Bthe%2BContext%2Bof%2BAccelerating_EN.pdf (accessed August 23, 2025).
18. Bali A. (2021) Procedural policy tools in theory and practice. *Policy and Society*, vol. 40 (3), pp. 295–311. Available at: <https://academic.oup.com/policyandsociety/article/40/3/295/6509331> (accessed October 7, 2025).
19. Carmona M. (2017) The formal and informal tools of design governance. *Journal of Urban Design*, vol. 22 (1), pp. 1–28. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13574809.2016.1234338> (accessed September 22, 2025).
20. Enhancing E-Government Proactive Services Through Big Data and Digital Twin. (2024) *European Scientific Journal*, vol. 20 (3), pp. 112–129. Available at: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/18926/18681> (accessed October 5, 2025).
21. Andrews M., Pritchett L. (2020) State Capabilities for Problem-Oriented Governance. Harvard University, Center for International Development. Available at: <https://dash.harvard.edu/bitstreams/b18fd3dc-d020-4ee0-8ef5-eeabdb2a25fb/download> (accessed September 18, 2025).