

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-80>

УДК 33:005.95/96

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ

## SPECIFIC FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN IT-ENTERPRISES

**Реверенда Наталія Юрїївна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7712-8999>**Смірнов Сергій Юрійович**аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7976-0884>**Харатон Ігор Іванович**аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4610-3000>**Reverenda Nataliia, Kharaton Ihor, Smirnov Serhiy**  
Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено, що ІТ-сфера переживає значну цифрову трансформацію управління персоналом, що виводить HR-процеси на новий рівень завдяки використанню соціальних, мобільних, аналітичних і хмарних технологій. Визначено, що висока плинність кадрів та необхідність постійного залучення нових фахівців ставлять перед компаніями завдання оптимізації процесів утримання персоналу. Витрати на звільнення та адаптацію нових працівників можуть досягати третини річної зарплати, що підкреслює важливість зниження текучості кадрів. Неформальна освіта стає важливим інструментом підготовки ІТ-спеціалістів, зокрема через взаємодію з навчальними закладами та запуском корпоративних програм навчання. Цифровізація HR-функцій та розвиток технологій для дистанційної роботи є ключовими аспектами ефективного управління персоналом в ІТ-сфері, особливо в умовах війни в Україні та глобальних трендів дистанційної роботи.

**Ключові слова:** ІТ, ІТ-сфера, управління персоналом, плинність кадрів, неформальна освіта.

The article explores how the IT sector is undergoing a significant digital transformation in human resource management, elevating HR processes to a new level through the use of modern technologies. The IT sector experiences constant recruitment of new personnel as well as high turnover rates for various reasons. The average tenure of an IT specialist at one position is one and a half to two years. It is noted that retaining personnel in the IT industry is a major challenge, as the costs of employee turnover and replacement can reach up to a third of their annual salary, in addition to the organizational expenses required for onboarding new employees. According to research, 75% of employee departures can be prevented by timely identifying issues and addressing them appropriately. Human resource management is a priority in IT companies, necessitating numerous personal meetings for monitoring, idea exchange, and ensuring continuous development. Most IT companies appoint competent leaders for new employees, who stimulate their personal growth by setting goals that lead to salary increases and providing support to achieve these goals. Informal education is becoming an important tool for preparing IT specialists, particularly through collaboration with educational institutions and the launch of corporate training programs. Digitalization of HR functions and the development of technologies for remote work are key aspects of effective personnel management in the IT sector, especially in the context of the war in Ukraine and global remote work trends. Human resource management in the IT sector requires the digitalization of HR functions, including the use of social, mobile, analytical, and cloud technologies to enhance efficiency and personnel connectivity. Special attention should be given to organizing team-based work, developing technologies for collaboration and interaction. Given the war in Ukraine and the general trend towards remote work, it is important to develop technologies that



create comfortable conditions for remote or hybrid work. Implementing HR management methods and technologies in a cross-cultural environment is also necessary, especially for remote teams consisting of employees from different linguistic and cultural backgrounds.

**Key words:** IT, IT sector, human resource management, employee turnover, informal education.

**Постановка проблеми.** Ефективність системи управління персоналом у всіх галузях є надзвичайно важливою, також і в сфері ІТ. Розвиток ІТ-галузі є перспективним завданням, оскільки вже зараз ця сфера є добре розвинена в Україні і потрібно і далі працювати над її розвитком. ІТ-сфера надає можливість створення інноваційних продуктів, а також розвиток ІТ-послуг та зростання обсягів їх експорту. Так як головну цінність у ІТ-підприємствах є саме кваліфікований персонал, то важливо для розвитку галузі обрати ефективні інструменти для управління персоналом. ІТ-сфера відрізняється значною плінністю кадрів. На сьогодні ІТ-працівники змінюють місце роботи досить часто, оскільки перебувають в пошуку кращих умов праці, можливості працювати дистанційно та збільшення заробітної плати, а також в пошуках удосконалення власних професійних навичок та нових цікавих проектів. Це потрібно враховувати при формуванні системи управління персоналом. Також спостерігається дефіцит кадрів, що пов'язано із війною. Тому вирішення цих проблем потребує подальших досліджень у цій сфері і підтверджує актуальність теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові досягнення та дослідження на дану тему відображені у великій кількості публікацій, включаючи праці таких вчених, як Алярова А. [3], Джеджула В.В., Колесников Ю. С. [4], Козак Л. М., Дорош С. Ю. [5] та інші. У сучасній науці не достатньо уваги присвячено дослідженню проблематики ефективного управління персоналом підприємств ІТ-сфери, що підтверджує необхідність подальших досліджень.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні проблем та особливостей управління персоналом підприємств ІТ-сфери.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні в ІТ-сфері спостерігається цифрова трансформація управління персоналом. Перехід до цифрової економіки є новим етапом у розвитку управління персоналом, що виносить діяльність служби персоналу на новий рівень. У цьому контексті необхідно впроваджувати та реалізовувати цифрові інструменти, враховуючи особливості зовнішнього та внутрішнього середовища

компанії. Цифровий менеджмент персоналу охоплює не лише процес цифровізації, а й оптимізування HR-процесів, використовуючи соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології для підвищення ефективності, дієвості та взаємодії людських ресурсів [3].

Основні завдання управління персоналом в сфері інформаційних технологій включають: спрямування зусиль співробітників на реалізацію стратегічних цілей організації; ефективне використання інтелектуальних та фізичних ресурсів працівників, розкриття їхнього трудового потенціалу; зміцнення робочих відносин на засадах співпраці та покращення морального клімату в колективі [6; 7].

У ІТ-сфері відбувається постійне залучення нового персоналу, а також є значна плінність кадрів з різних причин. Середня тривалість роботи ІТ-спеціаліста на одному місці складає півтора-два роки. Це означає, що щорічно певна частина кадрового складу компанії поновлюється. В умовах такої динамічності кадрового складу розглядають ресурсний пул як сукупність спеціалістів різних напрямків і рівнів кваліфікації, необхідних для виконання всіх проектів компанії [3].

За дослідженням, проведеним Американським бюро статистики праці [1], виявлено, що загальна текучість персоналу у всіх галузях бізнесу у 2021 році склала 57,3%. З цього числа 25% працівників відійшли самостійно, а 29% були звільнені. Особливо висока текучість праці є в будівництві, виробництві та торгівлі-логістиці, у той час як для галузі технологій та розробників програмного забезпечення цей показник становить 13,2% та 21,7% відповідно. Проте, збереження персоналу в ІТ-галузі є суттєвою проблемою, оскільки витрати на звільнення та заміну працівника складають до третини його річної зарплати, і додатково виникають витрати на організаційні заходи для адаптації нового працівника. Це може призвести до втрати досвіду, коли колишній працівник не передає ключові знання наступникам, що спричиняє затримки в розробці та необхідність переробки продукту. Тому зниження рівня текучості персоналу є однією з найважливіших та найскладніших задач, яку не може вирішити лише відділ кадрів.

У звіті Work Institute Retention Report [2] відзначено, що 75% випадків відходу працівників можна уникнути, вчасно виявивши проблеми та провівши роботу з працівником. Управління персоналом є головним пріоритетом в ІТ-компаніях, що вимагає проведення численних особистих зустрічей для моніторингу стану працівників, обміну ідеями, а також забезпечення постійного процесу розвитку. Більшість ІТ-компаній встановлюють компетентних лідерів для нових працівників, які стимулюють їх особистий розвиток, визначаючи цілі, досягнення яких призводить до збільшення зарплати, та надають підтримку в досягненні цих цілей.

Однією з сучасних тенденцій, що тісно пов'язана з управлінням персоналом є популяризація неформальної освіти, особливо в сфері ІТ. ІТ-підприємства активно взаємодіють з освітніми та науковими установами в Україні, враховуючи недостатню кількість випускників, що задовольняють потреби ринку. Як відповідь на попит, з'явилося багато неформальних навчальних закладів, що пропонують інтенсивні курси для підготовки молодших спеціалістів. Кількість нових ІТ-фахівців, яких готують неформальні освітні заклади, сягає 10–12 тисяч на рік, і за прогнозами ця кіль-

кість збільшиться до 20–25 тисяч у найближчі роки. Щоб вирішити проблему нестачі кваліфікованого персоналу, деякі компанії запускають власні програми навчання, які надають можливість навчатися ІТ не тільки фахівцям цієї галузі, але й людям з інших сфер. Такі програми вже запустили відомі компанії: SoftServe, EPAM, ELEKS, Luxoft та інші. Також ІТ-компанії співпрацюють з освітніми закладами для створення спільних навчальних програм.

У зв'язку з розвитком системи неформальної освіти в компаніях у сфері ІТ стало поширеним працевлаштування людей без профільної технічної освіти. Детально готовність ІТ-компаній до найму працівників без профільної освіти відображено на рис. 1 [3].

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, щодо особливостей управління персоналом на підприємствах ІТ-сфери, необхідно проводити цифровізацію функцій управління персоналом, тобто цифровізацію процесів управління людськими ресурсами, зокрема використання соціальних, мобільних, аналітичних та хмарних технологій для підвищення ефективності та взаємозв'язку персоналу. В сучасних умовах це дозволить значно підвищити ефективність усіх процесів та виключити людський фактор.

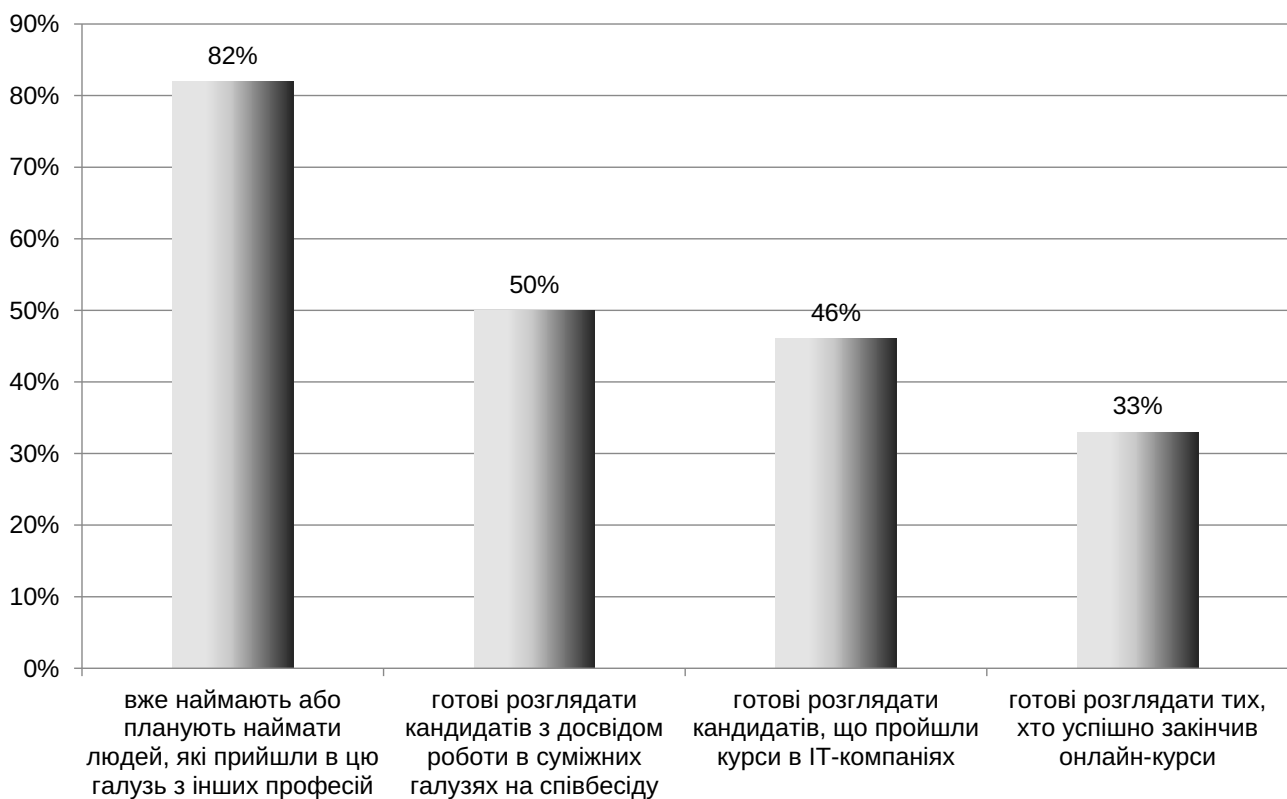


Рис. 1. Готовність ІТ-компаній до найму працівників без профільної освіти

Джерело: побудовано авторами на основі даних [3]

Також доцільно надавати перевагу організації роботи на командній основі, з акцентом на розробку технологій, які підтримують взаємодію та співпрацю в межах ІТ-компаній. Враховуючи умови війни в Україні та загальній світовій тенденції необхідно розвивати технології для дистанційної роботи, яка створює комфортні умови для дистанційної або

змішаної роботи в ІТ-сфері, що відображає адаптацію галузі до трендів дистанційної роботи. Розробка стратегій впровадження методів управління персоналом та технологій у крос-культурному середовищі є доцільною, особливо з урахуванням роботи віддалених команд, які складаються з працівників різних мовних, культурних та ментальних аспектів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bureau of Labor Statistics. Job Openings and Labor Turnover Survey (JOLTS). 2023. URL: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2023/article/job-openings-reach-record-highs-in-2022-as-the-labor-market-recovery-continues.htm#top> (дата звернення: 14.04.2024).
2. Work Institute. 2017 Retention Report. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/478187/2017%20Retention%20Report%20Campaign/Work%20Institute%202017%20-Retention%20Report.pdf> (дата звернення: 12.04.2024).
3. Алярова А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. Економіка і організація управління. 2022. № 3(47). С. 135–145. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.14>
4. Джеджула В.В., Колесников Ю. С. Аналіз особливостей управління персоналом підприємств ІТ-галузі. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42080/19766.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
5. Козак Л. М., Дорош С. Ю. Формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 19–24.
6. Москвич Б. В. Особливості управління персоналом у сфері ІТ-послуг. 2017: VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством» з міжнародною участю. С. 47. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5605/67.pdf?sequence=1> (дата звернення: 13.04.2024).
7. Німуха Ю. Особливості управління персоналом в ІТ-компаніях. 2017. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101175> (дата звернення: 12.04.2024).

#### REFERENCES:

1. Bureau of Labor Statistics. Job Openings and Labor Turnover Survey (JOLTS). 2023. Available at: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2023/article/job-openings-reach-record-highs-in-2022-as-the-labor-market-recovery-continues.htm#top> (accessed April 14, 2024).
2. Work Institute. 2017 Retention Report. Available at: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/478187/2017%20Retention%20Report%20Campaign/Work%20Institute%202017%20-Retention%20Report.pdf> (accessed April 12, 2024).
3. Aliarova A. (2022) Rozvytok tekhnolohii menedzhmentu personalu v IT-sferi [Development of Personnel Management Technologies in the IT Sphere]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, vol. 3(47), pp. 135–145. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.14>
4. Dzhedzhula V.V., Kolesnykov Yu. S. Analiz osoblyvostei upravlinnia personalom pidpriemstv IT-haluzi [Analysis of Personnel Management Features in IT Industry Enterprises]. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42080/19766.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
5. Kozak L. M., Dorosh S. Yu. (2023) Formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom pidpriemstv IT-haluzi [Formation of an Effective Personnel Management System in IT Industry Enterprises]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika» – Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Series "Economics" – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economics" – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". The series "Economics", vol. 29(57), pp. 19–24.*
6. Moskvych B. V. (2017) Osoblyvosti upravlinnia personalom u sferi IT-posluh [Personnel Management Specifics in the IT Services Sector]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom: VIII Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu – Modern approaches to enterprise management: VII All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation*, p. 47. Available at: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5605/67.pdf?sequence=1> (accessed April 13, 2024).
7. Nimukha Yu. (2017) Osoblyvosti upravlinnia personalom v IT-kompaniiakh [Personnel Management Specifics in IT Companies]. Available at: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101175> (accessed April 12, 2024).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-82>

УДК 336.1.07:336.7(477)

# ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

## FINANCIAL MONITORING IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM OF UKRAINE

**Середа Єлизавета Георгіївна**здобувач вищої освіти першого бакалаврського рівня,  
Державний податковий університет**Сокирко Олена Сергіївна**кандидат економічних наук, доцент кафедри,  
Державний податковий університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3185-0863>**Шепиленко Вікторія Юріївна**старший викладач кафедри,  
Державний податковий університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6418-3147>**Sereda Elyzaveta, Sokyрко Olena, Shepylenko Victoriia**  
State Tax University

Стаття присвячена актуальним питанням організації фінансового моніторингу в Україні як способу захисту національних інтересів суспільства і держави. Однією із сучасних тенденцій розвитку держави є пошук нових механізмів та інструментів, покликаних запобігати впливу негативних процесів у розвитку національної економіки та забезпеченні економічної безпеки. До основних механізмів, які знаходяться в руках влади слід віднести використання фінансового моніторингу, який здатен об'єднати системи спостереження за фінансово-економічними процесами в різних сферах економічної діяльності. Актуальність дослідження системи фінансового моніторингу як компонента національної безпеки України проявляється в тому, що він дозволяє провести всебічний та якісний аналіз з метою виявлення слабких та сильних сторін індивідуального та загальнодержавного економічного становища, виявити існуючі та можливі загрози економічній безпеці країни. Крім того, в статті визначено місце фінансового моніторингу в системі національної безпеки України, проаналізовано методи здійснення фінансового моніторингу в межах національних інтересів. У підсумку авторами розглянуто перспективи розвитку фінансового моніторингу як компонента національної безпеки України з урахуванням ризиків, притаманних для об'єктів дослідження.

**Ключові слова:** фінансовий моніторинг, економічна безпека, легалізація доходів, контроль, відмивання грошей, національна безпека.

The article is devoted to topical issues of the organization of financial monitoring in Ukraine as a way of protecting the national interests of society and the state. One of the modern trends in the development of the state is the search for new mechanisms and tools designed to prevent the impact of negative processes in the development of the national economy and ensure economic security. The main mechanisms that are in the hands of the state include the use of financial monitoring, which is able to combine monitoring systems for financial and economic processes in various spheres of economic activity. In conclusion, the authors considered the prospects for the development of financial monitoring as a component of Ukraine's national security, taking into account the risks inherent in the objects of the study. The relevance of the study of the financial monitoring system as a component of the national security of Ukraine is manifested in the fact that it allows conducting a comprehensive and qualitative analysis in order to identify the weak and strong points of the individual and national economic situation, to identify existing and possible threats to the economic security of the country. During the research, such methods of scientific knowledge as observation, analysis, graphic method of displaying statistical material were used. In addition, the article defines the place of financial monitoring in the national security system of Ukraine, analyzes the methods of financial monitoring within the limits of national interests. The authors note that the use of a risk-oriented approach in the organization of financial monitoring allows to expand the maneuverability of financial monitoring, to carry out

a more accurate assessment of the existing phenomenon, taking into account the terms of implementation and the state of the object of research. In conclusion, the authors considered the prospects for the development of financial monitoring as a component of Ukraine's national security, taking into account the risks inherent in the objects of the study.

**Keywords:** financial monitoring, Economic Security, income legalization, control, money laundering, national security.

**Постановка проблеми.** Військові дії на території незалежної України призвели до зростання необхідності застосування фінансового моніторингу на загальнодержавному та індивідуальному рівнях. Зростання ролі фінансового моніторингу, у першу чергу, викликане підвищеною увагою Уряду до доходів, які можуть бути направлені на фінансування злочинних дій з боку країни агресора. Крім того, поступова інтеграція країни до європейського простору передбачає зниження рівня тінізації економіки, легалізацію доходів та мінімізацію шахрайських схем щодо виведення нелегальних доходів з тіні. Зважаючи на вище вказане слід відзначити, що фінансовий моніторинг стає невід'ємною складовою фінансової політики, яка спрямована на захист національних інтересів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями організації фінансового моніторингу в Україні займалися такі дослідники, як Я. Б. Дропа, Л. Г. Гулько, Н. С. Ситник, Б. О. Стефанків, Н. Я. Кравчук, О. Я. Колісник, О. Ю. Мелих, А. А. Хмельюк, Н. В. Чаленко та інші.

**Невирішені частин загальної проблеми.** Фінансовий моніторинг в сучасному суспільстві є необхідною складовою його ефективного розвитку. В контексті існуючих досліджень особливу увагу варто приділити фінансовому моніторингу як елементу національної безпеки держави.

**Мета статті** – огляд теоретичних основ організації системи фінансового моніторингу як компоненту національної безпеки держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «моніторинг» в перекладі з англійської мови означає постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаного результату або початковим припущенням.

Фінансовий моніторинг – це інструмент, що використовується для запобігання злочинам у фінансовій сфері. Тобто він розглядається одночасно з двох позицій: як засіб контролю за діяльністю та інструмент боротьби з протиправними діями. Такі дії можуть бути пов'язані з: легалізацією (відмиванням) одержаних

злочинним шляхом доходів; фінансуванням тероризму; фінансуванням розповсюдження зброї масового знищення. Фінансовий моніторинг стосується платежів як юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців (ФОП), так і звичайних громадян [1].

Метою фінансового моніторингу є боротьба з «відмиванням» грошей не тільки в державному, а й у світовому масштабі. У більшості випадків фінансовий моніторинг має не лише кримінальну складову. Результатом дії інструментів фінансового моніторингу може стати відмова банку від здійснення платежу в разі, якщо клієнт не може підтвердити законність походження грошей, використуваних їм для платежу, тобто довести легальний характер доходів. Посилена увага органів фінансового моніторингу може бути викликана у зв'язку з наступними чинниками:

- накопичення коштів на рахунках за рахунок зарплати «в конверті»;
- заробіток закордоном;
- незадекларовані особою доходи від надання певних послуг, прихована підприємницька діяльність;
- неофіційно подаровані гроші, зокрема від батьків, інших родичів, близької людини;
- відсутність доходів взагалі, наприклад особа ніде офіційно не працює, будучи студентом або безробітним [2].

Система фінансового моніторингу є елементом національної системи забезпечення економічної безпеки країни. Система уповноважених органів і організацій у сфері фінансового моніторингу має три рівня органів знаходяться в постійній взаємодії. Перший рівень: державна служба фінансового моніторингу, яка виконує роль уповноваженого органу в даній сфері; другий рівень: наглядові органи, які здійснюють наглядові функції в сфері фінансового моніторингу щодо агентів фінансового моніторингу. Третій рівень: агенти фінансового моніторингу – організації, що здійснюють операції з грошовими коштами або іншим майном, а також приватні підприємці. Всі три рівні системи фінансового моніторингу взаємодіють з правоохоронними органами, з організаціями, що поста-

чають інформацію та здійснюють фінансову розвідку.

Легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансування тероризму становлять серйозну загрозу національній і глобальній безпеці, порушують нормальне функціонування держави та її основних економічних інститутів, перешкоджають ринковим перетворенням і контролю над фінансовою системою країни з боку державних органів, викликають недовіру в суспільстві до державних інститутів, створюють негативний імідж України на міжнародній арені [3].

Доходи, отримані злочинним шляхом, формують фінансову базу для корупції та організованої злочинності, а часом є джерелом грошових коштів екстремістських груп. Всі ці явища згубно позначаються на економіці, підривають фінансову стабільність держави, дозволяють організованій злочинності встановлювати контроль над економічною системою країни. Тобто дане явище можна розглядати як загрозу економічній і навіть національній безпеці країни.

Відмивання злочинних доходів спотворює справжню картину фінансової системи країни. При цьому способи відмивання доходів, одержаних злочинним шляхом, дуже різноманітні і можуть охоплювати весь спектр можливих господарських операцій з грошовими коштами або іншим майном [4].

Підвищена небезпека відмивання злочинних доходів для суспільства визначається не тільки прямим зв'язком з діяльністю злочинних, в т.ч. терористичних, організацій, а й тим, що дана діяльність має яскраво виражений міжнародний характер.

Масштаби відмивання злочинних доходів настільки істотні, що зв'язані з ними злочини можуть стати причиною фінансових і економічних потрясінь для будь-якої держави світу, а збиток від фінансування тероризму обчислюється як матеріальними збитками, так і втратою людських життів. Неefективна боротьба з відмиванням грошових коштів стимулює злочинність, приносячи цим величезну шкоду окремим людям, суспільству, державі і світовій спільноті в цілому.

Як правило, при отриманні незаконних доходів між отриманням грошових коштів і початком їх легалізації є часовий інтервал. Причини його виникнення можуть бути різні: необхідність збору готівки, переказ безготівкових коштів з банку в банк через рахунки різних компаній, в тому числі і спеціально для

таких цілей створених, щоб ускладнити пошук справжніх джерел отримання коштів, і зберігання коштів в очікуванні більш вигідних економічних умов. У кожному з випадків грошові кошти на деякий час або назавжди виходять з економічного обороту держави, підриваючи фінансову систему країни. Значний відтік грошових коштів уповільнює товарообіг в країні, часто погіршується фінансове становище підприємств, оскільки немає надходжень оборотних коштів, які в свою чергу затримують виплату заробітної плати і знижують обсяг випуску продукції. Виникає необхідність проведення емісії грошей, що, в свою чергу, тягне розвиток і наростання інфляційних процесів [4].

Доходи, отримані злочинним шляхом виводяться закордон, особливо привабливими є так звані офшорні зони, що надають податкові пільги і керуються принципом конфіденційності. В такому випадку грошові кошти залишають країну і це має негативні наслідки. На тлі погіршення інвестиційного клімату значно скорочується приплив іноземних коштів. Держава не в змозі прогнозувати, контролювати і збирати податки в повному обсязі, що негативно позначається на поповненні бюджету і на його розподілі в подальшому.

Ще одним варіантом легалізації доходів є обмін національної валюти, на валюту, яка застосовується на міжнародному фінансовому ринку. Це чинить тиск на національну валюту, що, в цілому, негативно позначається на стабільності економіки держави. З'являються додаткові умови для посилення інфляційних процесів. Ці обставини роблять будь-які інвестиції в цій країні нерентабельними, інфляція знецінить будь-який прибуток до його появи. Все це сприяє зростанню інфляції, створює несприятливий інвестиційний клімат, що гальмує економічний, технічний і науковий розвиток країни.

Дані табл. 1 свідчать про значне зростання протягом останніх років кількості повідомлень до Державної служби фінансового моніторингу України (Держфінмоніторингу) за різними ознаками, зокрема, за ознаками обов'язкового та внутрішнього моніторингу (порогових та підозрілих операцій).

Оцінка ситуації за результатом фінансового моніторингу протягом 2019–2022 рр. свідчить про те, що у 2022 році порівняно із 2019 роком збільшилася кількість отриманих Держфінмоніторингом повідомлень за ознаками обов'язкового моніторингу (порогові фінансові операції) на 34,24%. Кількість отри-

Таблиця 1

**Динаміка отриманих Держфінмониторингом повідомлень  
в розрізі ознак фінансового моніторингу в 2019–2022 рр., од.**

<b>Повідомлення, що надійшли до Держфінмоніторингу про фінансові операції</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022 р. у % до 2019 р.</b>
за ознаками обов'язкового моніторингу (порогові фінансові операції)	582514	631975	655875	782934	122,24
за ознаками внутрішнього моніторингу (підозрілі фінансові операції) (діяльність)	311185	293794	314598	508067	212,44
за ознаками обов'язкового та внутрішнього моніторингу (порогові та підозрілі фінансові операції) (діяльність)	52850	6932	9019	13967	249,87
що надійшли на запит щодо відстеження (моніторинг) фінансових операцій	25054	12273	8017	5127	1,78

*Джерело: [5; 6]*

маних повідомлень за ознаками внутрішнього моніторингу (підозрілі фінансові операції) у 2022 році у порівнянні з 2019 роком зросла більше, ніж у 2 рази, кількість повідомлень за ознаками обов'язкового та внутрішнього моніторингу (порогові та підозрілі фінансові операції) збільшилася майже в 2,5 рази відповідно. Проте кількість отриманих Держфінмониторингом повідомлень, що надійшли на запит щодо відстеження (моніторинг) фінансових операцій, стрімко зменшилася протягом зазначеного періоду і у 2022 році склала лише 1,78% від відповідної чисельності у 2019 році [7].

Система фінансового моніторингу є однією з найважливіших складових економічної безпеки країни. Завдяки добре організованій системі протидії відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, припиняється велика кількість злочинів, здатних завдати істотної шкоди економіці країни. Крім того, Держфінмоніторинг проводить регулярний моніторинг проведених операцій з грошовими коштами та іншим майном і виявляє потенційно ризикові операції, проводить роботу з протидії розкраданню бюджетних коштів і розробляє механізм підвищення ефективності бюджетних витрат, забезпечує прозорість на валютному ринку і припиняє спекуляції на ньому. Завдяки діям органів та інститутів фінансового моніторингу знижується відтік капіталів за кордон, проводиться моніторинг фінансових потоків від обігу наркотиків.

За результатами фінансових розслідувань проводяться донарахування податків, припиняється і припиняється діяльність тіншових майданчиків, забезпечується відшкодування державі. Внаслідок функціонування системи

фінансового моніторингу в Україні скорочуються обсяги сумнівних операцій і переведення в готівку. Таким чином, система фінансового моніторингу вирішує безліч важливих завдань в області забезпечення економічної безпеки країни [7].

Для забезпечення фінансової безпеки в рамках реалізації процедур фінансового моніторингу дуже важливо постійно вдосконалювати дану систему процедур, включаючи ідентифікацію клієнтів, моніторинг операцій, заморожування злочинних доходів і багато інших, так як легалізація злочинних доходів і фінансування тероризму, в свою чергу, припускають постійний генезис шляхом розробки нових схем легалізації та фінансування злочинної діяльності.

Створення повноцінної системи фінансового моніторингу являє собою специфічну, особливу задачу «стратегування». Це пов'язано з об'єктом – фінансової системою та її особливостями. Вибір науково вивчених варіантів «стратегування» визначає достовірність оцінки, яка буде коректною для певного періоду часу.

У «стратегуванні» фінансова безпека повинна враховуватися як комплекс заходів, методів і засобів захисту фінансової діяльності господарюючих суб'єктів на мікрорівні та економічних інтересів держави. Цей комплекс заходів повинен розглядатися як об'єктивна умова фінансової стійкості. Процес повинен спиратися на прийняття умов ефективного функціонування фінансової системи, які створюються при поліпшенні якості управління фінансовими потоками та визначенні стратегічних пріоритетів.



Основою у вивченні явища фінансової безпеки і виробленню варіантів «стратегування» є прийняття в якості методологічного базису закону переходу кількісних змін в якісні. Це впливає з прийняття діалектичного підходу до вивчення явища як єдино наукового і вірного. В цьому випадку необхідно визначити, як і коли відбудеться перехід категорії «небезпека» в категорію «загроза». Саме тому система параметрів оцінки фінансової безпеки повинна бути пов'язана з таким переходом. Розділення небезпеки та загрози важливі, незважаючи на те, що це поняття одного економічного кола.

Як сигнал можливої появи загроз безпеки і збитків економіці можна розглядати появу небезпеки в якості потенційної загрози, яка може перерости в реальну загрозу при прийнятті відповідних заходів. Необхідний аналіз і контроль над потенційними загрозами, а також співвіднесення їх рівня з пороговими значеннями, тому що загрози пов'язані з категорією ризику, особливо в умовах економічної та політичної турбулентності.

Зазвичай пропонується розподіл ситуації на рівні кризи, серед яких виділяються: нормальний стан, початкова передкриза, основна передкриза, критична передкриза, нестабільна криза, загрозна криза та надзвичайна криза. Ділення передкризи і кризи на кілька рівнів дозволяє підвищити значення якісної оцінки фінансової оцінки. Такий поділ корисний і для вироблення методів стратегування в умовах конкретного стану фінансової безпеки. Це спрощує можливу класифікацію небезпек і визначення їх ступеня з позиції переростання в загрози.

Це визначає набір практичних заходів по вирівнюванню ситуації і виробленню методів впливу на загрози. Динаміка сучасного життя постійно вносить корективи в умови роботи фінансової системи. Змінюються вимоги до фінансової безпеки, що визначає необхідність коригування методології оцінки фінансової безпеки і набір варіантів її «стратегування».

Таким чином, будь-які отримані оцінки рівня фінансової безпеки не можна вважати точними. Працює підхід «тут і зараз», оскільки після оцінки рівень фінансової безпеки може бути не достовірним через динаміку економічних і політичних умов і переростання небезпек в загрози, які могли бути не враховані в проведених роботах за оцінками рівня фінансової безпеки країни.

Ризик-орієнтований підхід при ефективному застосуванні дозволяє значно підви-

щити результативність використовуваних ресурсів, збільшує маневреність системи фінансового моніторингу, що виникає у відповідь на нові ризики і загрози, дозволяє всім учасникам фінансового моніторингу вчасно реагувати на появу нових способів легалізації злочинних доходів.

Ризик-орієнтований підхід до організації фінансового моніторингу реалізується через наступні принципи: оцінка національного ризику, розуміння вразливих місць та загроз; розробка та впровадження основоположних механізмів нагляду за застосуванням ризик-орієнтованого підходу; наявність правової бази та відповідного регулювання для реалізації підходу; ефективний розподіл обов'язків між суб'єктами фінансового моніторингу, забезпечення між ними тісної взаємодії; обмін інформацією між приватним і державним сектором в області оцінки ризику держави, оцінки та типології способів протизаконного використання фінансової системи для відмивання грошей [13].

Центром з оцінки ризиків і загроз національній безпеці є Держфінмоніторинг. Інформаційний та оперативний потенціал центру дозволяє реалізувати різні підходи для виявлення, аналізу та оцінки ризиків по різних галузях національної економіки, вживати відповідних заходів щодо їх усунення, проводити оцінку ефективності цих заходів.

Для проведення ефективного фінансового моніторингу необхідно: створити актуальну і якісну правову основу; провести адаптацію законодавства України до міжнародних вимог; встановити жорсткі нормативи оптимізації та прозорості інструментів контролю, які відповідають міжнародним стандартам.

Основні напрямки вдосконалення системи фінансового моніторингу в Україні необхідно розглядати в комплексі економічних і правових аспектів. Основою фінансового моніторингу має стати реалізація нормативного документа із затвердженою методологією та методичними рекомендаціями через систему інформаційних, контрольних, наглядових та правоохоронних процедур, які передбачають досягнення певних цілей, які є важливою структурною характеристикою діяльності компетентних органів [8].

**Висновки.** Фінансовий моніторинг в структурі національної безпеки держави дозволяє забезпечити необхідний комплекс заходів для подальшого розвитку економіки країни. Зважаючи на причини застосування фінансового моніторингу в умовах військового

стану варто відзначити, що він є невід'ємною складовою гарантування необхідного рівня національної та фінансової безпеки не лише держави, а й кожного громадянина. Крім того, застосування фінансового моніторингу

дозволяє зменшити вплив шахрайських схем на економіку країни, знижує рівень тінізації економіки, забезпечити права громадян у процесі у процесі виконання ними посадових обов'язків.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дропа Я. Б., Тесля С. М., Піхоцька М. Р. Розвиток системи фінансового моніторингу як складової частини формування ефективного контролю й безпеки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 37. С. 35–43.
2. Кульпінський С. Роль фінансової безпеки України в поглибленні інтеграційних стосунків з європейськими країнами. *Фінансова консультація*. 2020. № 5. С. 34–38.
3. Гетманець О. Фінансова безпека як об'єкт правового регулювання. *Фінансове право*. 2020. № 3. С. 218–223.
4. Марченко О. М., Пушак Я. Я., Ревак І. О. Фінансова безпека держави: навч. посібник. Львів, 2020. 356 с.
5. Звіт Державної служби фінансового моніторингу за 2022 рік. URL: <https://finap.com.ua/uk/zvit-derzhavnoyisluzhbi-finansovogo-monitoringu-ukrayini-za-2022-rik/> (дата звернення: 01.05.2024)
6. Офіційний сайт Державної служби фінансового моніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2024)
7. Фінмоніторинг: 5 фактів у цифрах про відмивання коштів, корупцію і «скрутки». URL: <https://vkursi.pro/news/content/finmonitorynh-5-faktiv-u-tsyfrakh-pro-vidmyvannia-koshtiv-koruptsiuu-i-skrutky-851812> (дата звернення: 01.05.2024)
8. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року. Наказ Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613> (дата звернення: 01.05.2024)

#### REFERENCES:

1. Dropa Ya. B., Teslya S. M., Pikhotska M. R. (2021) Rozvytok systemy finansovoho monitorynhu yak skladovoi chastyny formuvannia efektyvnoho kontroliu y bezpeky v Ukraini [Development of the financial monitoring system as a component of the formation of effective control and security in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 37, pp. 35–43.
2. Kulpinsky S. (2020) Rol finansovoi bezpeky Ukrainy v pohlyblenni intehratsiinykh stosunkiv z yevropeiskymy krainamy [The role of Ukraine's financial security in deepening integration relations with European countries]. *Finansova konsultatsiia – Financial consultation*, vol. 5, pp. 34–38.
3. Hetmanets O. (2020) Finansova bezpeka yak ob'iekt pravovoho rehuliuвання [Financial security as an object of legal regulation]. *Finansove parvo – Finance law*, vol. 3. pp. 218–223.
4. Marchenko A. M., Pushak Ya. Ya., Revak I. A. (2020) Finansova bezpeka derzhavy: navch. posibnyk [Financial security of the state: education. manual]. Lviv, 356 p. (in Ukraine)
5. Zvit Derzhavnoi sluzhby finansovoho monitorynhu za 2022 rik [Report of the State Financial Monitoring Service for 2022]. Available at: <https://finap.com.ua/uk/zvit-derzhavnoyisluzhbi-finansovogo-monitoringu-ukrayini-za-2022-rik/> (accessed May 1, 2024)
6. Ofitsiyniyi sait Derzhavnoi sluzhby finansovoho monitorynhu Ukrainy [Official website of the State Financial Monitoring Service of Ukraine]. Available at: <https://fiu.gov.ua/> (accessed May 1, 2024)
7. Finmonitorynh: 5 faktiv u tsyfrakh pro vidmyvannia koshtiv, koruptsiuu i «skrutky» [Finmonitoring: 5 facts in numbers about money laundering, corruption and "scrolls"]. Available at: <https://vkursi.pro/news/content/finmonitorynh-5-faktiv-u-tsyfrakh-pro-vidmyvannia-koshtiv-koruptsiuu-i-skrutky-851812> (accessed May 1, 2024)
8. Stratehiia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy na period do 2025 roku. Nakaz Prezydenta Ukrainy vid 11 serpnia 2021 roku № 347/2021 [Strategy of economic security of Ukraine for the period until 2025. Order of the President of Ukraine dated August 11, 2021 No. 347/2021]. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613> (accessed May 1, 2024)