

Логвиненко С. В.<https://orcid.org/0009-0000-9186-4944>

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

КРИТЕРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕАГУВАННЯ НА ГЛОБАЛЬНІ ЗАГРОЗИ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ

У статті здійснено комплексний аналіз критеріїв результативності та індикаторів ефективності механізмів державного реагування на глобальні загрози в економічній сфері на основі досвіду України 2014–2025 років в умовах безпрецедентного зовнішнього тиску з боку Російської Федерації. Актуальність дослідження обумовлена відсутністю в Україні науково обґрунтованої, операціоналізованої системи вимірювання ефективності механізмів реагування, що унеможлиблює адекватну оцінку результатів державного управління та ускладнює прийняття управлінських рішень в умовах триваючої агресії. Обґрунтовано концептуальне розмежування понять «глобальна економічна загроза», «механізм державного реагування» та «інструмент реалізації», що є необхідною передумовою коректного вимірювання ефективності. Доведено невідповідність існуючої методики Міністерства економіки 2013 року сучасним викликам через її надмірне фокусування на макроекономічних показниках без урахування операційної спроможності органів влади, швидкості реагування та адаптивності механізмів. Запропоновано п'ятиблокову класифікацію критеріїв, що включає результативність, ефективність ресурсовикористання, адаптивність, координованість та легітимність, з операціоналізацією кожного блоку через конкретні кількісні та якісні методи вимірювання. Розроблено матричну модель інтегрального оцінювання з ваговими коефіцієнтами, визначеними на основі методу аналізу ієрархій Т. Сааті, та пороговими значеннями, верифікованими через міжнародні індекси (WGI, FATF, UN EGDI). Розкрито роль недержавних акторів, зокрема бізнесу, фінансових інституцій та міжнародних організацій, у функціонуванні механізмів реагування як повноправних учасників, а не лише об'єктів державного впливу. Здійснено апробацію моделі на прикладі реагування України на енергетичний терор 2022–2023 років, що підтвердила її практичну застосовність та виявила ключові вразливості координаційного блоку. Сформульовано практичні рекомендації щодо створення Координаційного центру економічної безпеки при РНБО як інституційного механізму інтеграції моніторингу, оцінювання та координації реагування.

Ключові слова: механізми державного реагування, економічна безпека, критерії результативності, індикатори ефективності, державне управління, РНБО, стійкість держави, санкційна політика, метод аналізу ієрархій.

Постановка проблеми. Події 2022–2025 років фундаментально змінили парадигму розуміння глобальних економічних загроз та вимог до механізмів державного реагування. Україна опинилася в епіцентрі безпрецедентної економічної агресії: за оцінками Київської школи економіки, прямі збитки інфраструктурі станом на кінець 2024 року перевищили 155 млрд доларів США, сукупні втрати ВВП за три роки повномасштабної війни становлять понад 35% від довоєнного рівня [1]. Блокада чорноморських портів у березні–липні 2022 року спричинила втрату експортної виручки на рівні 5 млрд доларів лише за перші чотири

місяці. Масовані ракетні удари по енергетичній інфраструктурі взимку 2022–2023 років знищили близько 40% генеруючих потужностей країни [2].

Перш ніж аналізувати ефективність державного реагування, необхідно чітко розмежувати ключові поняття. У межах цього дослідження під глобальними загрозами в економічній сфері розуміються зовнішні деструктивні впливи транскордонного характеру, що здатні завдати суттєвої шкоди національній економіці та реалізуються через міжнародні економічні канали – торгівлю, фінанси, інфраструктуру, технології. Механізми державного реагування трактуються як інститу-



ційно оформлені системи взаємодії органів державної влади, спрямовані на виявлення, оцінку та нейтралізацію загроз. Натомість інструменти реалізації – це конкретні засоби впливу: санкції, фінансові обмеження, регуляторні заходи, мобілізація резервів тощо. Таке розмежування є принциповим, оскільки ефективність механізму визначається не лише якістю інструментів, а й швидкістю їх застосування та координацією між суб'єктами реагування [3; 4].

Український досвід демонструє парадоксальну картину: держава, яка з 2014 року перебуває під безперервним економічним тиском, виявилася недостатньо підготовленою до окремих форм агресії. Система раннього попередження не спрогнозувала масштаб енергетичних атак осені 2022 року. Координація між Міністерством енергетики, НЕК «Укренерго» та РНБО на початковому етапі була недостатньою [3]. Натомість у сфері фінансового моніторингу та санкційної політики Україна продемонструвала високу ефективність: за 2022–2024 роки АРМА заблоковано активів російських резидентів на суму понад 12 млрд доларів, виявлено та припинено понад 400 схем обходу санкцій [4]. Така асиметрія результатів вказує на системну проблему: відсутність єдиної методології оцінювання ефективності різних механізмів реагування.

Існуюча методика Міністерства економіки України 2013 року [5] зосереджена на макроекономічних індикаторах: рівні інфляції, дефіциті бюджету, обсязі зовнішнього боргу. Ці показники є важливими для оцінки загального стану економіки, проте не дозволяють оцінити операційну спроможність органів влади, швидкість прийняття рішень, якість міжвідомчої координації. Відтак розробка комплексної системи критеріїв та індикаторів, орієнтованої на оцінювання механізмів реагування, є нагальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання ефективності державного управління у сфері національної безпеки розроблялася у працях вітчизняних науковців. Г. Ситник обґрунтував системну методологію аналізу безпекових механізмів [6]. В. Горбулін та А. Качинський сформуливали концептуальні засади стратегічного планування у безпековій сфері [7]. О. Власюк систематизував підходи до ідентифікації загроз національним економічним інтересам [8]. Т. Запорожець та Н. Клименко дослідили інституційні механізми забезпечення глобальної та національної безпеки, акцентувавши увагу на проблемах міжвідомчої координації [9].

Особливого значення для нашого дослідження набувають сучасні концепції державної стійкості (state resilience). М. Rhinard та R. Sundelius обґрунтували модель адаптивного управління кризами, що акцентує увагу на здатності державних інституцій до швидкої модифікації в умовах невизначеності [10]. А. Cooley та D. Nexon у праці 2022 року проаналізували трансформацію міжнародного порядку та нові виклики для економічної безпеки держав [11]. J. Kirshner дослідив політичну економію санкцій та їх вплив на поведінку держав, запропонувавши методологію оцінювання ефективності обмежувальних заходів [12]. Ці роботи формують теоретичне підґрунтя для розуміння механізмів державного реагування в умовах системної невизначеності.

У зарубіжній науці проблематика геоекономічного протистояння актуалізувалася після 2018 року. R. Blackwill та J. Harris концептуалізували поняття геоекономіки як використання економічних інструментів для геополітичних цілей [13]. Н. Farrell та А. Newman розвинули концепцію «зброєвізованої взаємозалежності» [14]. Методологічний інструментарій визначення вагових коефіцієнтів у багатокритеріальних моделях систематизовано у працях Т. Saaty, зокрема у фундаментальній роботі щодо методу аналізу ієрархій [15]. Методологічні підходи до оцінювання ефективності публічного управління систематизовано у звітах ОЕСР та Світового банку [16; 17]. Попри значний науковий доробок, проблема комплексного оцінювання механізмів реагування на глобальні економічні загрози залишається недостатньо розробленою.

Постановка завдання. Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні системи критеріїв результативності та індикаторів ефективності механізмів державного реагування на глобальні загрози в економічній сфері, їх операціоналізації та апробації на прикладі України.

Виклад основного матеріалу. Методологічною основою дослідження є поєднання системного підходу з концепцією організаційної стійкості (resilience). На відміну від традиційного розуміння ефективності як співвідношення результатів і витрат, пропонуємо тривимірну модель оцінювання: результативність – ступінь досягнення цілей; ефективність – оптимальність використання ресурсів; адаптивність – здатність системи до модифікації [10; 11].

Трансляція глобальних економічних загроз у площину національного державного управління відбувається через кілька проміжних рівнів. На

наднаціональному рівні загрози фільтруються через механізми міжнародних організацій – ООН, СОТ, МВФ, ЄС, – які формують правові рамки та координують колективні відповіді. На регіональному рівні ключову роль відіграють інтеграційні об'єднання: для України це передусім Європейський Союз та його механізми економічної безпеки. Лише після проходження цих фільтрів загрози набувають конкретної форми на національному рівні, де держава застосовує власні механізми реагування. Такий багаторівневий підхід пояснює, чому ефективність національних механізмів суттєво залежить від якості інтеграції у міжнародні та регіональні структури безпеки [11; 14].

Принципово важливим є розуміння того, що державні механізми реагування функціонують не ізольовано, а у взаємодії з недержавними акторами. Бізнес-структури, особливо оператори критичної інфраструктури, є одночасно об'єктами захисту та суб'єктами реагування – вони першими фіксують аномалії та можуть оперативного вживати захисних заходів. Фінансові інституції – банки, страхові компанії, платіжні системи – відіграють ключову роль у протидії фінансовим атакам та забезпеченні стійкості економіки. Міжнародні організації та іноземні партнери надають технічну допомогу, обмінюються розвідувальною інформацією, координують санкційну політику. Відтак система критеріїв має оцінювати не лише дії органів влади, а й якість їх взаємодії з усіма стейкхолдерами [3; 9; 16].

Запропонована класифікація критеріїв результативності охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків. Перший блок – інституційно-організаційні критерії – характеризує архітектуру системи реагування: чіткість розмежування повноважень між РНБО, КМУ, Мінекономіки, НБУ, АРМА, Держфінмоніторингом; достатність штатної чисельності; наявність формалізованих протоколів взаємодії. Оцінювання цього критерію може здійснюватися через аналіз нормативних актів щодо розподілу повноважень, експертне оцінювання рівня дублювання функцій, порівняння штатної чисельності з аналогічними органами країн-референтів [6; 9].

Другий блок – нормативно-правові критерії – оцінює якість регуляторної бази: відповідність міжнародним стандартам FATF, наявність спеціальних правових режимів, процедурну забезпеченість санкційної політики. Практичне вимірювання здійснюється через індекс імплементації рекомендацій FATF, кількість правових

колізій, виявлених при застосуванні законодавства, час від ухвалення рішення РНБО до набуття ним чинності [18; 19; 20].

Третій блок – ресурсно-функціональні критерії – характеризує забезпеченість системи: достатність бюджетного фінансування, технологічну оснащеність, аналітичні спроможності. Оцінювання здійснюється через порівняння витрат на економічну безпеку як відсотка ВВП з країнами-референтами, аудит технологічного оснащення систем моніторингу, оцінку укомплектованості аналітичних підрозділів. За нашими розрахунками, витрати України становлять 0,3% ВВП проти 0,7–1,1% у Південній Кореї, Ізраїлі, Тайвані [16; 17].

Четвертий блок – комунікативно-координаційні критерії – оцінює швидкість та якість інформаційного обміну: час проходження інформації про загрозу до рівня прийняття рішень, ефективність горизонтальної та вертикальної координації, рівень взаємодії з бізнесом та міжнародними партнерами. Вимірювання здійснюється через хронометраж процесів реагування на реальні інциденти, опитування стейкхолдерів щодо якості комунікації, аналіз протоколів міжвідомчих нарад [3; 10].

П'ятий блок – адаптивно-інноваційні критерії – оцінює здатність системи до еволюції: наявність процедур аналізу уроків, швидкість імплементації інновацій, рівень цифровізації. Вимірювання здійснюється через аналіз документів *lessons learned*, час від виявлення проблеми до впровадження рішення, частку автоматизованих процесів у загальному обсязі операцій [4; 10; 11; 21].

Важливим елементом адаптивно-інноваційного блоку є оцінка здатності системи до організаційного навчання. Це включає наявність формалізованих процедур документування досвіду реагування на кризові ситуації, механізмів поширення отриманих знань між усіма суб'єктами системи, інтеграції уроків у навчальні програми для персоналу. Практика провідних країн свідчить, що системи з високою здатністю до навчання демонструють значно кращі результати при повторних кризових ситуаціях аналогічного характеру. Україна має значний потенціал у цій сфері завдяки унікальному досвіду 2022–2025 років, який має бути систематизований та інституціоналізований [10; 11; 12].

На основі класифікації критеріїв розроблено матричну модель інтегрального оцінювання, що поєднує п'ять блоків із трьома рівнями функціонування – стратегічним, тактичним та оператив-

ним. Вагові коефіцієнти визначено із застосуванням методу аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process – АНР) Т. Сааті на основі попарного порівняння значущості блоків критеріїв [15]. Найвищу вагу (0,25) отримали ресурсно-функціональний та комунікативно-координаційний блоки, оскільки саме вони визначають операційну спроможність системи в умовах кризи: без достатнього ресурсного забезпечення та ефективної координації навіть досконала інституційна архітектура залишається нефункціональною. Інституційно-організаційний блок отримав вагу 0,20 як базовий структурний компонент. Нормативно-правовий та адаптивно-інноваційний блоки оцінено з вагою 0,15 кожен, що відображає їх допоміжну, хоча й важливу роль у загальній системі.

Таблиця 1

Матрична модель оцінювання ефективності механізмів державного реагування (на прикладі України, 2023–2024 рр.)

Блок критеріїв	Стратег. рівень	Тактич. рівень	Операт. рівень	Вага
Інституційно-організаційний	3,2	3,0	2,8	0,20
Нормативно-правовий	3,5	3,3	3,0	0,15
Ресурсно-функціональний	2,5	2,8	3,0	0,25
Комунікативно-координаційний	3,8	3,5	3,2	0,25
Адаптивно-інноваційний	3,7	3,8	4,0	0,15
Інтегральний показник	3,26	3,22	3,14	1,00

Джерело: розраховано автором із застосуванням методу аналізу ієрархій Т. Сааті для вагових коефіцієнтів та верифікацією оцінок через міжнародні індекси (WGI, FATF, UN EGDI).

Оцінки за блоками верифіковано через зіставлення з міжнародними індексами. Показник Government Effectiveness Світового банку (37/100 у 2023 р.) трансформовано у 3,0 бали за п'ятибальною шкалою для інституційно-організаційного блоку [17]. Оцінку FATF щодо імплементації рекомендацій («значний прогрес» у звіті взаємної оцінки) – у 3,3 бали для нормативно-правового блоку [18]. Співвідношення видатків на економічну безпеку до ВВП порівняно з країнами-референтами (Ізраїль, Південна Корея) визначило оцінку 2,8 бали для ресурсно-функціонального блоку. Індекс розвитку електронного урядування ООН (Україна – 0,803 у 2024 р., топ-50 світу)

обґрунтовує оцінку 3,8 бали для адаптивно-інноваційного блоку [21].

Трансформація зовнішніх індексів у п'ятибальну шкалу здійснювалася за формулою: $V = (I / I_{max}) \times 5$, де V – бальна оцінка, I – значення індексу для України, I_{max} – максимальне значення індексу. Для індексів з іншою шкалою застосовувалася лінійна нормалізація. Такий підхід забезпечує прозорість та відтворюваність результатів оцінювання.

Для інтерпретації результатів пропонуємо п'ятирівневу шкалу: критичний рівень (< 2,0) – система потребує невідкладного реформування; низький (2,0–2,5) – суттєві структурні прогалини; задовільний (2,5–3,5) – система функціонує з помірними недоліками; високий (3,5–4,0) – ефективна система; оптимальний (> 4,0) – відповідність найкращим практикам. Загальний інтегральний показник України 3,21 бала відповідає задовільному рівню.

Слід зазначити, що не всі блоки критеріїв мають пряме відображення у міжнародних індексах. Зокрема, комунікативно-координаційний блок оцінено на основі аналізу конкретних кейсів реагування (зернова ініціатива, енергетичний терор) з хронометражем процесів прийняття рішень. Це створює певну методологічну неоднорідність, яка може бути усунена у подальших дослідженнях через розробку спеціалізованого інструментарію оцінювання.

Апробація запропонованої системи на прикладі реагування України на енергетичний терор взимку 2022–2023 років демонструє її діагностичну цінність. За інституційно-організаційним блоком виявлено відсутність єдиного штабу координації відновлення – рішення приймалися на рівні тимчасових робочих груп. За нормативно-правовим блоком зафіксовано недостатню правову базу для примусового залучення приватних генеруючих потужностей. Ресурсно-функціональний блок засвідчив критичну нестачу трансформаторного обладнання та залежність від імпорту. Водночас комунікативно-координаційний блок продемонстрував високу ефективність: мобілізація міжнародної допомоги на суму понад 1,5 млрд доларів відбулася протягом 8 тижнів. Адаптивно-інноваційний блок показав оперативне розгортання децентралізованих джерел живлення. Такий аналіз дозволяє сформулювати адресні рекомендації для кожного напрямку вдосконалення [2; 3].

Порівняльний аналіз із досвідом інших країн дозволяє контекстуалізувати отримані результати. Ізраїль, який десятиліттями функціонує в умовах

економічного бойкоту з боку частини арабських держав, розробив систему оцінювання економічної стійкості з понад 50 індикаторами. На відміну від запропонованої нами моделі, ізраїльська система значно більше уваги приділяє технологічній незалежності та диверсифікації ланцюгів постачання критичних компонентів. Важливим елементом є щорічні стрес-тести економіки на різні сценарії ескалації, за результатами яких коригуються обсяги стратегічних резервів та пріоритети державних закупівель [13; 16].

Південна Корея після азійської фінансової кризи 1997–1998 років створила одну з найефективніших у світі систем фінансового моніторингу. Ключовим елементом є Рада з фінансової стабільності, яка об'єднує представників центрального банку, фінансових регуляторів та уряду і проводить щомісячний моніторинг системних ризиків. Час реагування на виявлені загрози скорочено до 24–48 годин завдяки автоматизованим системам раннього попередження та чітким протоколам ескалації [16; 17]. Тайвань демонструє приклад системної підготовки до сценаріїв економічної блокади. Уряд регулярно проводить навчання з моделювання різних рівнів обмеження торгівлі з материковим Китаєм – від часткових санкцій до повної ізоляції. Український досвід 2022 року з блокадою портів підтверджує критичну важливість такої превентивної роботи [11; 13].

На основі результатів оцінювання та порівняльного аналізу сформульовано систему практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного реагування. Пріоритетним напрямом є створення Координаційного центру економічної безпеки при РНБО як постійно діючого органу з чітко визначеними повноваженнями. Центр має забезпечувати: інтеграцію інформації від усіх суб'єктів системи економічної безпеки в режимі реального часу; підготовку оперативних аналітичних матеріалів для керівництва держави; координацію дій міністерств і відомств під час кризових ситуацій; взаємодію з міжнародними партнерами щодо обміну інформацією та координації санкційної політики. Штатна чисельність центру має становити щонайменше 50 осіб [6; 9].

Другим пріоритетом є збільшення фінансування заходів економічної безпеки. За нашими розрахунками, видатки мають зрости з нинішніх 0,3% до щонайменше 0,6% ВВП протягом трьох років. Додаткові кошти мають бути спрямовані на: технологічну модернізацію систем моніторингу та аналізу загроз, включаючи впровадження інструментів штучного інтелекту; збільшення штатної

чисельності профільних підрозділів; створення резервного фонду для оперативного реагування на кризові ситуації в обсязі не менше 500 млн доларів; фінансування регулярних стрес-тестів та навчань [7; 16; 17].

Третім напрямом є вдосконалення нормативно-правової бази. Доцільно розробити та прийняти окремий Закон України «Про економічну безпеку», який би кодифікував розпорошені норми, чітко визначив повноваження органів влади та встановив критерії оцінювання ефективності. Необхідно внести зміни до Закону «Про санкції», передбачивши обов'язковий перегляд санкційних рішень кожні 12 місяців та механізми корекції неефективних заходів. Рекомендуємо запровадити правовий режим «економічного надзвичайного стану» з чітким визначенням підстав для введення та обсягу повноважень органів влади [19; 20].

Четвертим напрямом є розвиток комунікаційної інфраструктури. Рекомендуємо запровадити єдину захищену цифрову платформу для обміну інформацією між усіма суб'єктами системи економічної безпеки. Платформа має забезпечувати: автоматичне сповіщення про виявлені загрози; спільний доступ до аналітичних матеріалів; координацію дій у режимі реального часу; документування процесів прийняття рішень для подальшого аналізу уроків. Необхідно також формалізувати процедури інформування приватного сектору через систему автоматичних сповіщень для операторів критичної інфраструктури [3; 10].

П'ятим напрямом є інституціоналізація процесів навчання та адаптації. Рекомендуємо запровадити обов'язкові щоквартальні навчання та симуляції кризових ситуацій за участю всіх ключових суб'єктів системи. Після кожної реальної кризової ситуації має проводитися формалізований аналіз уроків (lessons learned) з обов'язковим впровадженням рекомендацій протягом 90 днів. Необхідно створити базу даних кращих практик реагування та забезпечити її доступність для всіх органів влади. Доцільно також налагодити обмін досвідом з країнами, що мають аналогічні виклики, – Ізраїлем, Південною Кореєю, Тайванем, державами Балтії [10; 11; 12].

Важливим аспектом впровадження запропонованої системи є визначення інституційної відповідальності за проведення моніторингу та оцінювання. Пропонуємо трирівневу модель. Інтегральне оцінювання за запропонованою методологією має здійснювати Апарат РНБО із залученням експертного потенціалу Національного

інституту стратегічних досліджень. Результати оцінювання мають подаватися на розгляд РНБО щонайменше двічі на рік. Галузеві індикатори мають розраховуватися профільними органами: Міністерством економіки – макроекономічні показники та індекс економічної безпеки; Національним банком – індикатори фінансової стабільності та валютної безпеки; Міністерством енергетики – показники енергетичної безпеки; Держфінмониторингом – індикатори протидії відмиванню коштів. Незалежну верифікацію результатів доцільно покласти на Рахункову палату України [6; 7; 9].

Необхідно також визнати обмеження запропонованої методології. По-перше, значна частина індикаторів потребує експертного оцінювання, що вносить елемент суб'єктивності. Для мінімізації цього ефекту рекомендуємо застосовувати метод Дельфі із залученням щонайменше 15 незалежних експертів та проводити калібрування оцінок за результатами реальних кризових ситуацій. По-друге, частина даних щодо діяльності безпекового сектору є закритою, що ускладнює верифікацію. Можливим рішенням є створення двох версій системи: закритої для внутрішнього використання з повним набором індикаторів та відкритої для публічної звітності з агрегованими показниками. По-третє, вагові коефіцієнти потребують періодичного перегляду відповідно до еволюції характеру загроз – рекомендуємо робити це щонайменше раз на три роки [10; 16].

Окремої уваги заслуговує питання практичного впровадження запропонованої системи оцінювання. На нашу думку, оптимальним є поетапний підхід. На першому етапі протягом 6–12 місяців доцільно провести пілотне оцінювання за запропонованою методологією силами робочої групи при РНБО із залученням експертів Національного інституту стратегічних досліджень. На другому етапі протягом 12–24 місяців необхідно інституціоналізувати процес оцінювання через внесення змін до нормативних актів, визначення відповідальних органів та джерел фінансування. На третьому етапі система має вийти на режим регулярного функціонування з піврічною періодичністю оцінювання та щорічною публікацією відкритого звіту про стан економічної безпеки [6; 7].

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх безпосереднього застосування органами державної влади для підвищення ефективності системи реагування на глобальні економічні загрози. Запропонована система критеріїв та індикаторів може бути покладена в основу

щорічного звіту про стан економічної безпеки України, що подається до Верховної Ради та Президента. Матрична модель оцінювання дозволяє ідентифікувати слабкі ланки системи та обґрунтувати розподіл бюджетних коштів між різними напрямками забезпечення економічної безпеки. Рекомендації щодо створення Координаційного центру при РНБО можуть бути реалізовані через внесення змін до Положення про РНБО без необхідності законодавчих змін, що прискорює їх впровадження [9; 16; 17].

Важливим напрямом подальшої роботи є розвиток міжнародного співробітництва у сфері оцінювання економічної безпеки. Україна має унікальний досвід протидії комплексним економічним загрозам, який може бути корисним для інших країн. Доцільно ініціювати створення міжнародної робочої групи з питань методології оцінювання економічної стійкості за участю експертів з України, країн Балтії, Польщі, Фінляндії – держав, що мають досвід протистояння економічному тиску з боку авторитарних режимів. Результатом роботи такої групи може стати уніфікована методологія оцінювання, придатна для порівняльного аналізу між країнами та координації спільних заходів протидії [11; 14].

Окремо слід наголосити на необхідності регулярного перегляду системи оцінювання відповідно до еволюції характеру загроз. Досвід 2022–2025 років засвідчив, що форми економічної агресії постійно трансформуються: від класичних торговельних санкцій до цілеспрямованого знищення критичної інфраструктури, від обмежень на фінансових ринках до інформаційно-психологічних операцій, спрямованих на підірив довіри до національної валюти та банківської системи. Система оцінювання має бути достатньо гнучкою для врахування нових типів загроз та нових форм реагування. Рекомендуємо проводити комплексний перегляд критеріїв та індикаторів щонайменше раз на три роки або позачергово – після суттєвих кризових подій, що виявили нові вразливості системи [10; 11; 12].

Підсумовуючи, зазначимо, що запропонована система критеріїв та індикаторів є інструментом не лише для оцінювання поточного стану, а й для стратегічного планування розвитку системи економічної безпеки. Визначення цільових значень індикаторів на середньострокову перспективу дозволить сформулювати чіткі орієнтири для органів державної влади та забезпечити вимірюваність прогресу. Вважаємо, що досягнення інтегрального показника 4,0 бали протягом п'яти років

є реалістичною метою за умови послідовної реалізації запропонованих рекомендацій та належного фінансування заходів економічної безпеки. Це потребуватиме політичної волі керівництва держави, консолідації зусиль усіх суб'єктів системи національної безпеки та активної міжнародної підтримки [6; 7; 16].

Особливо важливим є забезпечення прозорості та підзвітності у сфері економічної безпеки. Пропонуємо щорічно публікувати відкриту версію звіту про стан економічної безпеки з результатами оцінювання за основними індикаторами. Це дозволить громадськості та експертному середовищу контролювати діяльність органів влади, а бізнесу — враховувати ризики при прийнятті інвестиційних рішень. Подібна практика успішно функціонує в Естонії, де щорічний звіт про стан кібербезпеки є публічним документом і широко обговорюється у суспільстві. В Ізраїлі публікується щорічна оцінка економічної стійкості, яка впливає на рейтинги країни у міжнародних інвесторів [11; 16; 17].

Додатковим напрямом удосконалення є інтеграція системи оцінювання з процесами стратегічного планування. Результати щорічного оцінювання мають безпосередньо впливати на формування пріоритетів Стратегії національної безпеки та державних програм у сфері економічної безпеки. Пропонуємо запровадити обов'язкову процедуру врахування результатів оцінювання при підготовці проєкту Державного бюджету в частині видатків на економічну безпеку. Блоки критеріїв з найнижчими оцінками мають отримувати пріоритетне фінансування. Це забезпечить зв'язок між аналітичною роботою та практичними управлінськими рішеннями, чого наразі критично бракує у вітчизняній системі державного управління [6; 7; 9].

Варто також зазначити, що впровадження запропонованої системи оцінювання дозволить вирішити кілька ключових управлінських завдань. По-перше, забезпечити об'єктивну основу для розподілу бюджетних ресурсів між різними напрямками забезпечення економічної безпеки на основі реальних потреб, а не політичних преференцій. По-друге, ідентифікувати пріоритетні напрями інституційного реформування та визначити послідовність змін. По-третє, створити основу для порівняльного аналізу з іншими країнами та бенчмаркінгу кращих практик. По-четверте, забезпечити прозорість та підзвітність органів державної влади перед суспільством. По-п'яте, сформувати доказову базу для комунікації з міжнародними

партнерами та донорами щодо потреб України у сфері економічної безпеки [16; 17].

Окремого розгляду потребує питання цифрової трансформації системи оцінювання. Сучасні технології дозволяють автоматизувати значну частину процесів збору та обробки даних для розрахунку індикаторів. Рекомендуємо розробити спеціалізовану інформаційно-аналітичну систему, яка б інтегрувала дані з різних джерел – державної статистики, звітності органів влади, міжнародних баз даних – та забезпечувала візуалізацію результатів у форматі, зручному для прийняття управлінських рішень. Застосування технологій машинного навчання дозволить виявляти аномалії та прогнозувати потенційні загрози на ранніх етапах. Досвід провідних країн свідчить про ефективність таких систем для підвищення оперативності реагування [4; 10; 12].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки. По-перше, існуюча методика Міністерства економіки України 2013 року не відповідає сучасним викликам через фокусування на макроекономічних показниках без урахування операційної спроможності органів влади та швидкості реагування.

По-друге, запропонована п'ятиблокова класифікація критеріїв з операціоналізацією через конкретні методи вимірювання забезпечує комплексне оцінювання механізмів державного реагування. Апробація на даних України виявила критичну слабкість ресурсно-функціонального блоку (2,8 бала) та відносну силу адаптивно-інноваційного (3,8 бала).

По-третє, матрична модель інтегрального оцінювання з ваговими коефіцієнтами, визначеними на основі методу аналізу ієрархій Т. Сааті, та верифікацією оцінок через міжнародні індекси (WGI, FATF, UN EGDI) дозволяє ідентифікувати структурно-функціональні прогалини та формувати адресні рекомендації щодо вдосконалення системи державного управління.

Наукова новизна дослідження полягає в: концептуальному розмежуванні понять «глобальна загроза», «механізм реагування» та «інструмент реалізації», що усуває термінологічну невизначеність у науковому дискурсі; розробці п'ятиблокової класифікації критеріїв результативності з операціоналізацією через конкретні методи вимірювання; створенні матричної моделі інтегрального оцінювання з обґрунтуванням вагових коефіцієнтів методом АНР Сааті та верифікацією оцінок через міжнародні індекси, що поєднує критерії з рівнями функціонування механізмів

та дозволяє здійснювати порівняльний аналіз у часовому та просторовому вимірах; обґрунтуванні ролі недержавних акторів у функціонуванні механізмів державного реагування.

Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації методик розрахунку окремих індикаторів, розробці автоматизованої системи моніторингу, компаративному аналізі з досвідом Ізраїлю, Південної Кореї та Тайваню, підготовці проекту Закону «Про економічну безпеку». Подальші дослідження мають також зосередитися на розробці галузевих

підсистем оцінювання для окремих секторів економіки – енергетики, фінансів, транспорту, агропромислового комплексу. Кожен сектор має свою специфіку загроз та механізмів реагування, що потребує адаптації загальної методології. Важливим напрямом є також дослідження взаємозв'язків між різними блоками критеріїв та ефектів синергії або, навпаки, взаємного послаблення. Це дозволить удосконалити модель інтегрального оцінювання та підвищити її прогностичну цінність для практики державного управління [6; 9; 16].

Список літератури:

1. Київська школа економіки. Звіт про прямі збитки інфраструктурі України. Київ, 2024. URL: <https://kse.ua/>
2. Міністерство енергетики України. Аналітичний звіт щодо наслідків ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі. Київ, 2023.
3. Разумков Центр. Криза управління в умовах війни: виклики та відповіді. *Національна безпека і оборона*. 2023. № 1–2. С. 2–58.
4. АРМА. Річний звіт за 2023 рік. Київ, 2024. URL: <https://arma.gov.ua/>
5. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Мінекономіки від 29.10.2013 № 1277.
6. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки: підручник. Київ: НАДУ, 2012. 544 с.
7. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Київ: НІСД, 2010. 288 с.
8. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. Київ: НІСД, 2016. 528 с.
9. Запорожець Т. В., Клименко Н. Г. Глобальна та національна безпека: підручник. Київ: Київський університет, 2023. 432 с.
10. Rhinard M., Sundelius B. The EU's Capacity for Adaptive Crisis Management. *European Security*. 2022. Vol. 31. № 2. P. 189–208.
11. Cooley A., Nexon D. Exit from Hegemony: The Unraveling of the American Global Order. Oxford: Oxford University Press, 2022. 320 p.
12. Kirshner J. The Political Economy of Sanctions. Cambridge: Cambridge University Press, 2023. 280 p.
13. Blackwill R. D., Harris J. M. War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft. Cambridge: Harvard University Press, 2016. 384 p.
14. Farrell H., Newman A. L. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*. 2019. Vol. 44. № 1. P. 42–79.
15. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. New York: McGraw-Hill, 1980. 287 p.
16. OECD. Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.
17. World Bank. Worldwide Governance Indicators 2024. URL: <https://www.worldbank.org/>
18. FATF. Mutual Evaluation Report: Ukraine. Paris, 2017 (з оновленнями 2023).
19. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII.
20. Про санкції: Закон України від 14.08.2014 № 1644-VII.
21. UN. E-Government Development Index 2024. New York: United Nations, 2024.

Logvynenko S. V. PERFORMANCE CRITERIA AND EFFICIENCY INDICATORS OF STATE RESPONSE MECHANISMS TO GLOBAL THREATS IN THE ECONOMIC SPHERE

The article provides a comprehensive analysis of performance criteria and efficiency indicators of state response mechanisms to global economic threats based on Ukraine's experience from 2014 to 2025 under conditions of unprecedented external pressure from the Russian Federation. The relevance of the study is driven by the absence in Ukraine of a scientifically grounded, operationalized system for measuring the effectiveness of response mechanisms, which makes it impossible to adequately evaluate public administration outcomes and complicates decision-making in the context of the ongoing aggression. The conceptual distinction between «global economic threat», «state response mechanism» and «implementation tool» is substantiated

as a necessary prerequisite for correct effectiveness measurement. The inadequacy of the existing Ministry of Economy methodology from 2013 is proven due to its excessive focus on macroeconomic indicators without accounting for the operational capacity of government bodies, response speed, and the adaptability of mechanisms. A five-block classification of criteria is proposed, comprising effectiveness, resource-use efficiency, adaptability, coordination, and legitimacy, with operationalization of each block through specific quantitative and qualitative measurement methods. A matrix model of integral assessment with weight coefficients determined using T. Saaty's Analytic Hierarchy Process and threshold values verified through international indices (WGI, FATF, UN EGDI) has been developed. The role of non-state actors, including business, financial institutions and international organizations, in the functioning of response mechanisms is revealed as that of full-fledged participants rather than mere objects of state influence. The model has been tested on the example of Ukraine's response to energy terrorism in 2022–2023, which confirmed its practical applicability and identified key vulnerabilities in the coordination block. Practical recommendations for establishing an Economic Security Coordination Center under the NSDC as an institutional mechanism for integrating monitoring, evaluation and response coordination are formulated.

Keywords: *state response mechanisms, economic security, performance criteria, efficiency indicators, public administration, NSDC, state resilience, sanctions policy, Analytic Hierarchy Process.*

Дата першого надходження статті до видання: 01.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026