



УДК 351.74:005.334(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2026-2-18-24>

Мердова Ольга Миколаївна,

кандидат юридичних наук, професор

(Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кривий Ріг)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0769-2364>



Умрихіна Ірина Олександрівна,

доктор філософії в галузі права, доцент

(Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кривий Ріг)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9041-5831>



Кіблик Дар'я Володимирівна,

доктор філософії в галузі права, доцент

(Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кривий Ріг)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2518-7647>

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ В ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНАХ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

У статті досліджено теоретико-правові засади формування ризик-орієнтованої моделі управління в правоохоронних органах України. Розкрито зміст її основних категорій, взаємозв'язок із внутрішнім контролем, кримінальним аналізом, стратегічним менеджментом і прогнозуванням. Проаналізовано міжнародні стандарти та національне нормативно-правове регулювання. Обґрунтовано потребу в єдиній міжвідомчій методології, узгоджених критеріях оцінювання ризиків і сумісних інформаційних системах, а також визначено напрями системного впровадження моделі. **Ключові слова:** ризик-орієнтований підхід, ризик-орієнтована модель управління, правоохоронні органи, управління ризиками, кримінальний аналіз, стратегічний менеджмент, внутрішній контроль, публічна безпека.

Постановка проблеми. Сучасне безпекове середовище України характеризується поєднанням воєнних, кримінальних, економічних, кібернетичних, корупційних, техногенних та інформаційних загроз, які швидко

змінюються, взаємно посилюються й нерідко мають транскордонний характер. За таких умов традиційна реактивна модель правоохоронної діяльності, за якої основні сили й ресурси спрямовуються переважно на

реагування на вже вчинені правопорушення, не забезпечує належного рівня випередження загроз. Обмеженість кадрових, фінансових і технічних ресурсів додатково вимагає переходу від рівномірного або ситуативного їх розподілу до концентрації на напрямках, об'єктах, територіях і процесах із найвищим рівнем ризику.

Стратегічний курс на таку трансформацію закріплено в Комплексному стратегічному плані реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки, одним із напрямів якого визначено подальший розвиток системи органів правопорядку на основі ризик-орієнтованих підходів, інформаційно-аналітичної діяльності, стратегічного менеджменту та прогнозування [1]. План заходів з його виконання передбачає повноцінне впровадження організаційно-правових засад функціонування ризик-орієнтованих підходів, оновлення нормативного регулювання, розвиток аналітичних спроможностей і підготовку відповідних методик [2]. У 2025 році МВС розробило Концептуальні засади впровадження в діяльність органів правопорядку ризик-орієнтованих підходів [3], а у 2026 році до Положення про МВС внесено норму, відповідно до якої Міністерство проводить діяльність із застосуванням ризик-орієнтованих підходів, стратегічного менеджменту та прогнозування [4]. Отже, питання переходу до ризик-орієнтованої моделі управління набуло не лише наукового, а й безпосереднього нормативно-організаційного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні засади застосування ризик-орієнтованого підходу в діяльності органів правопорядку комплексно розглянуто В. Некрасовим і Г. Катамадзе, які пов'язують його із системним аналізом кримінальних загроз, оцінюванням уразливостей, визначенням спроможностей державних інституцій та превентивною спрямованістю правоохоронної діяльності [5, с. 311–341]. Особливості використання ризик-орієнтованого підходу для захисту критичної інфраструктури досліджено О. Хороновським, О. Дроздом, Т. Шевченко, О. Семенюком та О. Саморамом, які запропонували розглядати його у взаємозв'язку безпекової, контррозвідувальної, оперативної-розшукової та слідчої діяльності [6]. Теоретичне підґрунтя для розробки ризик-орієнтованої моделі створюють також суміжні напрями наукових досліджень. Зокрема, роль кримінального аналізу в діяльності Національної поліції України та його значення для якості управлінських рішень і стратегічного планування розкрито М. Корнієнком [7]. Проблеми впровадження в органах Національної поліції України моделі поліцейської діяльності, керованої аналітичною інформацією (Intelligence-Led Policing), досліджено А. Мовчаном [8]. Місце стратегічного кримінального аналізу в системі прогнозування та запобігання злочинності, його зв'язок із SOCTA, OSINT та Intelligence-Led Policing, а також значення для формування стратегічних пріоритетів і превентивних управлінських рішень на державному, регіональному та відомчому рівнях розкрито О. Габорець, О. Лунгол та А. Волобоєвим [8]. Окремі аспекти управління ризиками розроблені також у працях з фінансового моніторингу, митного контролю, внутрішнього контролю та захисту критичної інфраструктури. Водночас у науковій літературі недостатньо досліджено саме ризик-орієнтовану модель управління як цілісну систему прийняття рішень у правоохоронних органах, її відмінність від відомчого внутрішнього контролю та механізми інтеграції з кримінальним аналізом, SOCTA, стратегічним плануванням і міжвідомчою координацією.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-правових засад ризик-орієнтованої моделі управління в правоохоронних органах, визначенні її змісту, структурних елементів і принципів, оцінюванні стану нормативного та організаційного забезпечення в Україні та формулюванні пропозицій щодо системного впровадження цієї моделі.

Виклад основного матеріалу. Категорія ризику є вихідною для розуміння змісту ризик-орієнтованого управління. У найбільш загальному значенні ризик відображає вплив невизначеності на досягнення визначених цілей. Такий підхід покладено в основу ISO 31000:2018, відповідно до якого управління ризиками охоплює ідентифікацію, аналіз, оцінювання, оброблення, моніторинг і комунікацію ризиків та має бути інтегроване в систему управління організацією [10]. Важливо, що ризик не зводиться лише до небезпеки або негативної події. Він є аналітичною конструкцією, яка поєднує імовірність настання певної події, масштаб її можливих наслідків, ступінь уразливості об'єкта та спроможність суб'єкта управління запобігти події або мінімізувати шкоду.

Для правоохоронної сфери доцільно розмежовувати поняття «загроза», «уразливість», «ризик» і «спроможність». Загроза характеризує явища, процеси, осіб або організовані структури, які мають намір чи потенційну можливість завдати шкоди охоронюваним законом цінностям. Уразливість означає сукупність правових, організаційних, кадрових, технічних, інформаційних або соціальних недоліків, які створюють умови для реалізації загрози чи збільшують її наслідки. Спроможність відображає наявність в органі правопорядку законних повноважень, компетентного персоналу, інформації, технологій, фінансування й організаційних механізмів для реагування. Ризик виникає внаслідок взаємодії цих компонентів і не може бути належно оцінений лише за статистикою зареєстрованих правопорушень. В. Некрасов і Г. Катамадзе обґрунтовано наголошують, що ризик-орієнтований підхід оперує ймовірнісними категоріями та спрямований на недопущення реалізації загрози, мінімізацію її впливу або наслідків [5, с. 312–314].

У правовому й управлінському аспектах ризик-орієнтований підхід слід розуміти не як окрему аналітичну процедуру, а як принцип організації діяльності, відповідно до якого управлінські рішення, визначення пріоритетів, розподіл ресурсів і вибір заходів реагування здійснюються пропорційно до рівня виявлених ризиків. Концептуальні засади МВС визначають його як діяльність органу правопорядку з виявлення, оцінювання та визначення реальних і потенційних ризиків учинення кримінальних правопорушень у певній сфері, а також із прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на протидію таким ризикам [3]. До цілей упровадження віднесено превентивний вплив на криміналізацію суспільних відносин, зменшення кількості правопорушень та збитків, розподіл сфер компетенції між органами правопорядку, удосконалення механізмів аналізу й реагування та підвищення якості оперативного контролю за криміногенною ситуацією [3].

На цій основі ризик-орієнтовану модель управління в правоохоронних органах пропонується визначати як інтегровану циклічну систему підготовки, прийняття, реалізації та коригування управлінських рішень, у межах якої на підставі достовірної аналітичної інформації здійснюються ідентифікація загроз і уразливостей, оцінювання й пріоритетність ризиків, визначення допустимого рівня ризику, співвіднесення ризиків із компетенцією та спроможностями органу, пропорційний розподіл ресурсів, вибір і реалізація заходів реагування, моніторинг їх

результативності та повторне оцінювання змін у безпечному середовищі. Її результатом має бути не формальне складання реєстру ризиків, а зміна логіки управління: від реагування на події до систематичного передбачення, попередження та мінімізації найбільш значущих загроз.

Таке розуміння дає змогу відмежувати ризик-орієнтовану модель від внутрішнього контролю. Внутрішній контроль спрямований передусім на забезпечення законності, ефективності використання ресурсів, досягнення цілей організації та запобігання внутрішнім відхиленням. Управління ризиками є одним із його взаємопов'язаних елементів поряд із контрольним середовищем, заходами контролю, інформацією і комунікацією та моніторингом. Відомчі акти МВС, ДБР, БЕБ і Держприкордонслужби закріплюють ідентифікацію ризиків, їх оцінювання за ймовірністю та впливом, вибір способу реагування, ведення реєстрів, плани заходів контролю й моніторинг [11–13]. Однак переважна частина таких процедур стосується організаційних, кадрових, фінансових, нормативно-правових, операційно-технологічних і репутаційних ризиків самого органу. Ризик-орієнтована правоохоронна діяльність має ширший предмет, оскільки охоплює також зовнішні кримінальні ризики, загрози публічній, економічній і державній безпеці, ризики для населення, критичної інфраструктури та інших охоронюваних законом об'єктів.

Водночас механізми внутрішнього контролю становлять важливу інституційну основу для побудови ширшої моделі. Зокрема, Інструкція з організації та функціонування внутрішнього контролю в Бюро економічної безпеки України передбачає послідовні етапи визначення відповідальних осіб, ідентифікації ризиків, оцінювання їх імовірності та суттєвості впливу, вибору способів реагування – зменшення, прийняття, розділення або уникнення, інформування керівництва, перегляду та документування [13]. Порядок організації та здійснення внутрішнього контролю в Державному бюро розслідувань вимагає враховувати під час вибору реакції ймовірність та вплив ризику, співвідношення витрат і вигоди, а також небезпеку створення додаткових ризиків [12]. Ці положення можуть бути адаптовані до управління кримінальними ризиками за умови доповнення їх спеціальними критеріями загрози, уразливості, шкоди, територіального поширення, динаміки кримінального середовища й наявних оперативних спроможностей.

Методологічним підґрунтям ризик-орієнтованого управління є міжнародні стандарти. ISO 31000 виходить із того, що управління ризиками має бути інтегрованим, структурованим і комплексним, адаптованим до конкретного контексту, інклюзивним, динамічним, заснованим на найкращій доступній інформації та враховувати людські й культурні чинники [10]. Для правоохоронних органів особливого значення набувають принципи інтегрованості й динамічності. Ризик не повинен оцінюватися лише окремим аналітичним підрозділом; результати оцінювання мають безпосередньо впливати на стратегічні плани, оперативні завдання, кадрову політику, бюджетування, закупівлі, навчання персоналу та взаємодію з іншими органами. Динамічність означає регулярне оновлення оцінок, оскільки кримінальні структури адаптуються до дій держави, використовують нові технології, змінюють маршрути, способи легалізації доходів та організаційні форми.

Важливим джерелом розвитку РОП є стандарти FATF. У сфері протидії відмиванню доходів ризик-орієнтований підхід означає обов'язок держав, компетентних органів та суб'єктів фінансового моніторингу виявляти,

оцінювати й розуміти ризики та застосовувати заходи їх мінімізації відповідно до встановленого рівня [14]. Його принципова перевага полягає у відмові від однакової інтенсивності контролю щодо всіх об'єктів і концентрації ресурсів там, де ризики є вищими. В Україні відповідна логіка закріплена Законом України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», який визначає ризик-орієнтований підхід і зобов'язує застосовувати посилені заходи щодо високих ризиків та спрощені – за наявності низького ризику [15]. Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» прямо відносить ризик-орієнтований підхід до засад діяльності БЕБ та пов'язує його з аналітичною функцією [16]. Цей досвід свідчить, що пропорційність реагування повинна бути не лише методичною рекомендацією, а юридично закріпленим принципом.

Для сфери протидії організованим злочинності найбільш близькою до ризик-орієнтованої моделі є система оцінки загроз SOCTA. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 січня 2022 року № 59 визначає оцінювання загроз як виявлення, опис і вимір загроз з погляду величини та ймовірності їх загального впливу і можливості настання, а метою системи визначає підвищення ефективності та результативності протидії злочинності, насамперед її організованим формам [17]. Інструкція МВС щодо інформаційної підсистеми «SOCTA» забезпечує формування інформаційного ресурсу про організовані групи, злочинні організації, злочинні спільноти та сфери злочинної діяльності [18]. Отже, національна система вже містить окремі елементи циклу «інформація – оцінювання загроз – визначення пріоритетів – управлінське рішення».

Європейська модель демонструє, що SOCTA має використовуватися не як статистичний звіт, а як основа політичного й оперативного планування. EU-SOCTA, яку Європол готує раз на чотири роки, визначає ключові загрози серйозної та організованої злочинності й використовується Радою ЄС для формування пріоритетів EMPACT – Європейської мультидисциплінарної платформи протидії кримінальним загрозам [19]. EU-SOCTA 2025 підкреслює трансформацію організованої злочинності під впливом цифровізації, штучного інтелекту, геополітичної нестабільності та взаємопроникнення легального й нелегального середовищ [20]. Для України адаптація цього підходу означає необхідність забезпечити прямий зв'язок між результатами «SOCTA Україна» та державними й відомчими пріоритетами, планами спеціальних операцій, міжвідомчими програмами, бюджетним плануванням і показниками результативності.

Ризик-орієнтована модель також тісно пов'язана з правоохоронною діяльністю, керованою аналітичною інформацією (Intelligence-Led Policing). Спільною для них є вимога перетворити дані на знання, а знання – на обґрунтовані рішення. Проте кримінальний аналіз не тотожний управлінню ризиками. Він забезпечує інформаційно-аналітичний продукт: встановлення зв'язків, тенденцій, профілів, сценаріїв і прогнозів. Управління ризиками охоплює наступний рівень – порівняння ризиків, вибір пріоритетів, визначення відповідальних суб'єктів, розподіл ресурсів, прийняття ризику або здійснення впливу на нього, контроль виконання й коригування. Без управлінського циклу навіть якісний аналітичний продукт може залишитися невикористаним; без якісного кримінального аналізу ризик-орієнтоване управління перетворюється на суб'єктивне ранжування проблем.

Особливого значення набуває співвідношення ризик-орієнтованої моделі зі стратегічним менеджментом і прогнозуванням. Стратегічний менеджмент визначає місію, цілі та очікувані результати органу, тоді як управління ризиками виявляє невизначеності, які можуть перешкодити їх досягненню або потребують зміни пріоритетів. Прогнозування формує можливі сценарії розвитку безпекового середовища, а оцінювання ризику дає змогу порівняти ці сценарії за ймовірністю та наслідками. Тому закріплення в Положенні про МВС взаємопов'язаного застосування ризик-орієнтованих підходів, стратегічного менеджменту і прогнозування є концептуально виправданим [4]. Проблема полягає в тому, що на відомчому рівні ці процеси нерідко регулюються різними документами, здійснюються різними підрозділами та не поєднані єдиним циклом прийняття рішень.

У структурному вимірі ризик-орієнтована модель має передбачати стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Подібний поділ уже використовується в системі управління митними ризиками. На стратегічному рівні Держмитслужба визначає пріоритетні напрями на підставі аналізу й оцінки ризиків; на тактичному рівні розробляються профілі ризику, орієнтування, індикатори та методичні рекомендації; на оперативному рівні здійснюється безпосередній вибір форм і обсягів контролю [21]. Зазначена модель є корисною для правоохоронних органів. Стратегічний рівень має визначати загальнонаціональні та міжвідомчі кримінальні ризики, тактичний – формувати регіональні, галузеві й тематичні програми реагування, оперативний – забезпечувати застосування конкретних сил, засобів і заходів щодо осіб, об'єктів, територій або процесів із підвищеним ризиком.

Цикл ризик-орієнтованого управління доцільно будувати з кількох взаємопов'язаних стадій. Першою є визначення контексту: цілей органу, охоронюваних цінностей, сфери оцінювання, часових і територіальних меж, правових повноважень, заінтересованих суб'єктів і критеріїв допустимого ризику. Без чіткого контексту та сама подія може отримувати різні оцінки, а результати різних органів будуть непорівнюваними. Другою стадією є ідентифікація загроз, уразливостей, можливих сценаріїв і наслідків. Джерелами інформації мають бути не лише кримінальна статистика, а й оперативні дані, матеріали кримінальних проваджень, звернення громадян, дані інших державних органів, відкриті джерела, результати соціологічних і вікімологічних досліджень, інформація приватного сектору та міжнародних партнерів.

Третя стадія – аналіз ризику – передбачає визначення ймовірності, масштабу шкоди, швидкості розвитку, територіального охоплення, стійкості кримінальної моделі, рівня уразливості та наявних спроможностей реагування. Тут доцільно поєднувати кількісні та якісні методи. Кількісні показники забезпечують порівнюваність і відтворюваність оцінок, проте не завжди відображають латентну злочинність, нові загрози або рідкісні події з катастрофічними наслідками. Експертні оцінки дають змогу враховувати контекст, але створюють ризик суб'єктивності, тому мають застосовуватися стандартизовані шкали, матриці ризику, правила документування припущень, процедури колегіальної перевірки й періодичного перегляду.

Четверта стадія – оцінювання і пріоритизація – полягає в порівнянні результатів аналізу з установленими критеріями та визначенні черговості реагування. Високий рівень ризику не повинен автоматично означати максимальну кількість силових заходів. Рішення має враховувати правові обмеження, очікувану ефектив-

ність, вартість, вплив на права людини, можливість переміщення злочинної активності в іншу сферу та ризик небажаних наслідків. Пріоритетність має відображати не лише суспільний резонанс, а об'єктивне поєднання ймовірності, шкоди, уразливості та реальної можливості держави змінити ситуацію.

П'ята стадія – вибір способу реагування. У класичній теорії управління ризиками використовуються уникнення, зменшення, розподіл або передача та прийняття ризику. Для правоохоронної діяльності ці способи потребують спеціального тлумачення. Уникнення може означати усунення умов, які створюють кримінальну можливість, шляхом нормативних або організаційних змін. Зменшення – проведення превентивних, оперативно-розшукових, слідчих, адміністративних, інформаційних і технічних заходів. Розподіл – міжвідомче або публічно-приватне партнерство, коли різні суб'єкти впливають на окремі чинники ризику. Прийняття допустиме щодо низьких ризиків або ситуацій, де витрати на втручання непропорційні очікуваному результату, але воно має бути свідомим, документованим і періодично переглядатися.

Шоста стадія – реалізація заходів із чітким визначенням відповідальних органів, строків, ресурсів, правових підстав, показників результативності та механізмів координації. Саме на цій стадії виявляється значення розмежування компетенції. Концептуальні засади МВС слушно відносять розподіл сфер компетенцій між органами правопорядку до цілей упровадження РОП [3]. Наявність дублювання повноважень, інформаційних бар'єрів або прогалів у компетенції знижує спроможність впливати на ризик навіть за умови його правильної оцінки. Тому міжвідомчий реєстр стратегічних ризиків має містити не лише опис загрози, а й карту відповідальності та спроможностей.

Сьома стадія – моніторинг, оцінювання результативності та повторне оцінювання ризику. Показники не можуть обмежуватися кількістю проведених заходів, складених протоколів, розпочатих проваджень або затриманих осіб. Вони мають відображати зміну самого ризику: зниження шкоди, ймовірності, уразливості, доступності кримінальної інфраструктури, рівня латентності, повторюваності та спроможності злочинних мереж до відновлення. Необхідно розрізняти результативність заходу та загальний стан ризику: навіть якісно проведена операція може не змінити системну загрозу, якщо не усунуто її економічні, технологічні чи соціальні передумови.

Нормативно-правове забезпечення ризик-орієнтованої моделі в Україні нині має мозаїчний характер. На рівні стратегічних актів сформульовано загальний напрям реформи [1; 2]. Концептуальні засади МВС містять визначення, цілі, принципи та загальний порядок ідентифікації, аналізу, оцінювання і визначення ризиків [3]. Окремі закони закріплюють РОП у фінансовому моніторингу та діяльності БЕБ [15; 16]. Постанова КМУ від 26.01.2022 № 59 та наказ МВС України від 08.11.2023 № 902 регламентують оцінювання загроз організованої злочинності [17; 18]. Відомчі акти про внутрішній контроль встановлюють процедури управління організаційними ризиками [11–13]. Митне законодавство містить найбільш розвинену багаторівневу систему аналізу, профілювання, таргетингу й автоматизованого контролю [21]. Проте ці елементи не утворюють єдиного правового механізму для всієї системи органів правопорядку.

Головною прогалиною є відсутність уніфікованого нормативного акта міжвідомчого рівня, який визначав би спільну термінологію, види кримінальних і безпекових ризиків, критерії оцінювання, мінімальні вимоги до

методик, порядок міжвідомчого обміну інформацією, рівні управління, процедуру затвердження пріоритетів, вимоги до моніторингу та гарантії дотримання прав людини. Лист МВС із Концептуальними засадами має важливе програмне значення, але за своєю юридичною природою не замінює нормативно-правового акта, обов'язкового для всіх суб'єктів. Відомчі методики, створені без єдиної рамки, можуть використовувати несумісні шкали та критерії, що ускладнить порівняння ризиків і координацію.

Наступною проблемою є змішування двох груп ризиків: ризиків недосягнення організаційних цілей і кримінальних ризиків у зовнішньому середовищі. Перші мають оцінюватися в системі внутрішнього контролю; другі – у системі правоохоронного планування. Вони взаємопов'язані, оскільки кадровий дефіцит, неналежна інформаційна система або корупційна уразливість органу знижують його здатність реагувати на зовнішню загрозу. Однак різні предмети, джерела даних, критерії та правові наслідки потребують окремих методик і узгодженого механізму їх взаємного врахування. Доцільно формувати два взаємопов'язані контури: внутрішній – організаційні ризики спроможності, та зовнішній – кримінальні й безпекові ризики.

Суттєвим викликом є якість даних. Ризик-орієнтоване управління може бути ефективним лише за умови повноти, актуальності, сумісності й перевірюваності інформації. Водночас кримінальна статистика залежить від рівня виявлення та реєстрації, відомчі інформаційні системи часто мають різну структуру, а обмін даними обмежується правовими, технічними або організаційними бар'єрами. Використання великих масивів даних, машинного навчання й автоматизованого профілювання створює додаткові ризики алгоритмічної упередженості, помилкових кореляцій, непрозорості рішень і непропорційного втручання у приватність, тому цифровізація РОП має супроводжуватися вимогами до якості даних, аудиту алгоритмів, пояснюваності результатів, кібербезпеки та контролю законності доступу.

Ризик-орієнтований підхід не повинен перетворюватися на підставу для автоматичного застосування примусових заходів до особи лише через належність до певної категорії або відповідність статистичному профілю. Ризик є інструментом управління ресурсами і визначення пріоритетів, а не заміною передбачених законом юридичних фактів, доказів і процесуальних гарантій. Будь-яке індивідуальне рішення про обмеження прав має ґрунтуватися на законі, бути необхідним і пропорційним, підлягати контролю та оскарженню. У методиках слід прямо заборонити дискримінаційні критерії, передбачити оцінювання впливу на права людини й обов'язкову участь уповноваженої посадової особи в перевірці автоматизованих рекомендацій.

Організаційне впровадження моделі потребує визначення координаційного центру та розподілу функцій. На міжвідомчому рівні доцільно створити постійний механізм координації, який затверджуватиме спільну методологію, узгоджуватиме стратегічні оцінки, формуватиме національний каталог ризиків і забезпечуватиме оцінку результативності. На відомчому рівні функції управління ризиками не обов'язково мають концентруватися в одному підрозділі, однак повинні бути чітко розподілені між керівництвом, аналітичними підрозділами, оперативними та слідчими службами, підрозділами стратегічного планування, внутрішнього контролю й аудиту. Керівник органу має нести відповідальність за інтеграцію оцінки ризиків у прийняття рішень, а аналітичний підрозділ – за методологічну якість і достовірність оцінки.

Важливо запровадити інститут власника ризику – посадової особи або підрозділу, відповідального за координацію заходів щодо конкретного ризику. При цьому власник ризику не завжди є виконавцем усіх заходів; його завдання полягає у забезпеченні цілісного бачення, міжвідомчої взаємодії, моніторингу та підготовці пропозицій керівництву. Для ризиків, що виходять за межі компетенції одного органу, слід утворювати спільні міжвідомчі групи та визначати головного координатора. Подібний підхід дасть змогу уникнути ситуації, коли окремі органи успішно виконують власні показники, але загальний рівень ризику не знижується.

Необхідним елементом є формування єдиної системи документування. На стратегічному рівні це можуть бути національний і відомчі профілі кримінальних ризиків, каталоги загроз, карти уразливостей, реєстри стратегічних ризиків та плани реагування. На тактичному – регіональні й тематичні профілі, індикатори, сценарії, оперативні орієнтування та стандартні операційні процедури. На оперативному – ризикові сигнали і правила пріоритизації, що інтегруються в інформаційні системи. Документи мають містити джерела даних, метод оцінювання, рівень упевненості, дату перегляду, власника ризику, заплановані заходи, ресурси та індикатори результату.

Окремої уваги потребує підготовка персоналу. Ризик-орієнтована модель змінює вимоги не лише до аналітиків, а й до керівників усіх рівнів. Працівники мають розуміти відмінність між загрозою, ризиком і фактом правопорушення; уміти інтерпретувати матриці та сценарії; усвідомлювати обмеження статистики; оцінювати витрати й очікувані результати; документувати припущення; враховувати права людини. У програми підготовки та підвищення кваліфікації доцільно додати модулі з ISO 31000, методів оцінювання ризику, кримінального аналізу, SOCTA, прогнозування, аналізу даних, управління проєктами та оцінювання державної політики.

Запровадження РОП має здійснюватися поетапно. На першому етапі необхідно провести інвентаризацію чинних відомчих процедур, інформаційних систем, методик і реєстрів ризиків; визначити дублювання та прогалини; затвердити єдиний понятійний апарат і мінімальні методологічні вимоги. На другому – реалізувати пілотні проєкти в окремих сферах, наприклад протидії організованій злочинності, незаконному обігу зброї, кіберзлочинності, злочинам проти критичної інфраструктури або економічної безпеки. На третьому – інтегрувати оцінювання ризиків у стратегічне й бюджетне планування, систему показників, цифрові платформи та міжвідомчі процедури. На четвертому – провести незалежне оцінювання результативності й удосконалити модель.

Пілотування має відбуватися за принципом «оцінка – рішення – дія – вимірювання зміни ризику». Кожний пілотний проєкт повинен мати базову оцінку стану, чіткі критерії успіху та контрольну дату повторного оцінювання. Доцільно залучати наукові установи, заклади вищої освіти системи МВС, представників прокуратури, судових експертів, органи місцевого самоврядування, приватний сектор і громадські організації залежно від сфери ризику. Це сприятиме не лише якості методик, а й легітимості рішень.

Очікуваними перевагами системного впровадження ризик-орієнтованої моделі є підвищення превентивності правоохоронної діяльності; концентрація ресурсів на найбільш небезпечних напрямках; зменшення дублювання; підвищення обґрунтованості управлінських рішень; посилення міжвідомчої координації; забезпечення зв'язку між аналітикою, плануванням і практичними заходами;

перехід від оцінювання кількості дій до оцінювання зміни рівня безпеки. Водночас модель не усуває невизначеність і не гарантує безпомилкових прогнозів. Її цінність полягає в тому, що невизначеність стає явним об'єктом аналізу, припущення документуються, альтернативи порівнюються, а рішення підлягають перевірці й коригуванню.

Таким чином, перспективи впровадження ризик-орієнтованої моделі в Україні залежать від переходу від декларативного визнання РОП до його інституціоналізації. Необхідні єдина нормативна рамка, сумісні методики, інтегровані інформаційні ресурси, підготовлений персонал, механізми міжвідомчого управління та система оцінювання результатів. Ключовим критерієм успіху має стати не кількість створених реєстрів або затверджених інструкцій, а здатність органів правопорядку завчасно виявляти зміни в кримінальному середовищі, обґрунтовано визначати пріоритети та досягати вимірюваного зниження ризиків для людини, суспільства і держави.

Висновки. Ризик-орієнтована модель управління є якісно новою логікою організації правоохоронної діяльності, що поєднує кримінальний аналіз, стратегічний менеджмент, прогнозування, внутрішній контроль і пропорційне реагування на ризики. Її зміст не обмежується оцінкою імовірності та наслідків загроз, а охоплює повний цикл управлінського рішення – від визначення контексту та пріоритетів до розподілу ресурсів, реалізації заходів, моніторингу й повторної оцінки.

Національна правова система вже містить значну кількість елементів РОП: стратегічні положення реформи органів правопорядку, Концептуальні засади МВС, систему «SOCTA Україна», ризик-орієнтовані механізми фінансового моніторингу, діяльності БЕБ і митних органів, а також процедури управління ризиками у внутрішньому контролі. Однак вони розвиваються фрагментарно, використовують різні предмети, критерії та

інформаційні контури. Тому першочерговим завданням є нормативне закріплення єдиних організаційно-правових засад ризик-орієнтованого управління для органів правопорядку та прокуратури.

До пріоритетних напрямів подальшої роботи належать: уніфікація термінології та критеріїв; розмежування внутрішніх організаційних і зовнішніх кримінальних ризиків; запровадження стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління; інтеграція SOCTA та інших аналітичних продуктів у планування і бюджетування; визначення власників ризиків; створення міжвідомчого каталогу ризиків і карти спроможностей; забезпечення сумісності інформаційних систем; встановлення гарантій захисту прав людини під час автоматизованого профілювання; підготовка керівників і аналітиків; незалежне оцінювання результативності. Реалізація цих заходів сприятиме переходу правоохоронної системи України від переважно реактивної до превентивної, аналітично керованої та адаптивної моделі.

Перспективи подальших досліджень убачаються в поглибленні теоретико-методологічних засад ризик-орієнтованого управління в діяльності органів правопорядку, передусім у розробленні уніфікованої методики ідентифікації, оцінювання та пріоритетності кримінальних і безпекових ризиків, визначенні критеріїв оцінювання результативності управлінських рішень, прийнятих на основі ризик-орієнтованого підходу, а також дослідженні можливостей практичної апробації запропонованої моделі в окремих напрямках правоохоронної діяльності. Окремої наукової уваги потребують питання міжвідомчої інформаційної взаємодії, використання сучасних цифрових та аналітичних технологій у прогнозуванні ризиків і формування правових гарантій дотримання прав людини під час застосування відповідних інструментів.

Список використаних джерел

1. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки : Указ Президента України від 11 травня 2023 року № 273/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text> (дата звернення: 10.07.2026).
2. Про затвердження плану заходів, спрямованих на виконання Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2024 року № 792-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/792-2024-r#Text> (дата звернення: 10.07.2026).
3. Про надсилання Концептуальних засад впровадження в діяльність органів правопорядку ризик-орієнтованих підходів : лист МВС України від 14 березня 2025 року № 8620/08/14-2025. URL: https://docs.google.com/document/d/1Yi8FSJNW7Q-CsD_z8F5X6WzxRYQB-AG/edit (дата звернення: 10.07.2026).
4. Про внесення змін до Положення про Міністерство внутрішніх справ України : постанова Кабінету Міністрів України від 07.01.2026 № 12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/12-2026-p#Text> (дата звернення: 10.07.2026).
5. Некрасов В., Катамадзе Г. Ризик-орієнтований підхід (РОП) в діяльності органів правопорядку / Методи, інструменти та трендові новації кримінального аналізу в Україні : монографія / за заг. ред. О. Є. Користіна. Київ, 2022. С. 311–341. DOI: <https://doi.org/10.36486/978-966-2310-66-5-25>
6. Khoronovskyi O., Drozd O., Shevchenko T., Semeniuk O., Samorai O. Risk-based approach for protecting critical infrastructure facilities: specifics of application by law enforcement agencies. *Salud, Ciencia y Tecnología*. 2025. Vol. 5. Article 1793. DOI: <https://doi.org/10.56294/saludcyt20251793>
7. Корнієнко М. В. Кримінальний аналіз у діяльності Національної поліції України. *Право і суспільство*. 2024. № 1. Т. 2. С. 397–402. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.1.2.60>
8. Мовчан А. В. Актуальні проблеми впровадження в органах Національної поліції України моделі поліцейської діяльності, керованої аналітикою. *Соціально-правові студії*. 2018. Вип. 1. С. 17–22.
9. Габорець О. А., Лунгол О. М., Волобоек А. О. Стратегічний кримінальний аналіз як інструмент прогнозування та запобігання злочинності. *Центральнотрадянський вісник права та публічного управління*. 2026. № 2. С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2026-2-6>
10. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 10.07.2026).
11. Про організацію та здійснення внутрішнього контролю в Міністерстві внутрішніх справ України: наказ МВС України від 31 липня 2023 року № 630. URL: https://drive.google.com/file/d/1sD_ydlpF9th7JZbDCQpH5Q-s3XNDTgBB/view (дата звернення: 10.07.2026).

12. Про затвердження Порядку організації та здійснення внутрішнього контролю в Державному бюро розслідувань : наказ Державного бюро розслідувань від 27 квітня 2020 року № 147. URL: <https://drive.google.com/file/d/1HtZbUP63Uh6Z7K6ql3nFslrYO6eMhFmk/view> (дата звернення: 10.07.2026).
13. Про затвердження Інструкції з організації та функціонування внутрішнього контролю в Бюро економічної безпеки України : наказ Бюро економічної безпеки України від 3 жовтня 2025 року № 186. URL: <https://esbu.gov.ua/nps/pro-zatverdzhennia-instruktsii-z-orhanizatsii-ta-funktsionuvannia-vnutrishnoho-kontroliu-v-biuro-ekonomichnoi-bezpeky-ukrainy> (дата звернення: 10.07.2026).
14. FATF Recommendations. International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation. Paris : FATF, 2012–2025. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/topics/fatf-recommendations.html> (дата звернення: 10.07.2026).
15. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 6 грудня 2019 року № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 10.07.2026).
16. Про Бюро економічної безпеки України : Закон України від 28 січня 2021 року № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (дата звернення: 10.07.2026).
17. Деякі питання запровадження в діяльність центральних органів виконавчої влади системи оцінки SOCTA Україна : постанова Кабінету Міністрів України від 26 січня 2022 року № 59. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2022-p#Text> (дата звернення: 10.07.2026).
18. Про затвердження Інструкції з формування та ведення інформаційної підсистеми «SOCTA» інформаційно-комунікаційної системи «Інформаційний портал Національної поліції України» : наказ МВС України від 8 листопада 2023 року № 902. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z2041-23> (дата звернення: 10.07.2026).
19. Europol. EU Policy Cycle — EMPACT 2026-2029: Fighting crime together. URL: <https://www.europol.europa.eu/how-we-work/empact> (дата звернення: 10.07.2026).
20. Europol. The changing DNA of serious and organised crime: EU-SOCTA 2025. The Hague : Europol, 2025. URL: <https://www.europol.europa.eu/publication-events/main-reports/changing-dna-of-serious-and-organised-crime> (дата звернення: 10.07.2026).
21. Про затвердження Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю : наказ Міністерства фінансів України від 31 липня 2015 року № 684 (у редакції наказу від 24.06.2024 № 305). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1021-15#Text> (дата звернення: 10.07.2026).

References

1. President of Ukraine (2023, May 11). Pro Kompleksnyi stratehichnyi plan reformuvannia orhaniv pravoporiadku yak chastyny sektoru bezpeky i oborony Ukrainy na 2023–2027 roky (Decree of the President of Ukraine No. 273/2023) [On the Comprehensive Strategic Plan for the Reform of Law Enforcement Agencies as Part of the Security and Defense Sector of Ukraine for 2023–2027]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text> [in Ukrainian].
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024, August 23). Pro zatverdzhennia planu zakhodiv, spriamovanykh na vykonannia Kompleksnoho stratehichnoho planu reformuvannia orhaniv pravoporiadku yak chastyny sektoru bezpeky i oborony Ukrainy na 2023–2027 roky (Order No. 792-r) [On approval of the plan of measures aimed at implementing the Comprehensive Strategic Plan for the Reform of Law Enforcement Agencies as Part of the Security and Defense Sector of Ukraine for 2023–2027]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/792-2024-p#Text> [in Ukrainian].
3. Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2025, March 14). Pro nadsylannia Kontseptualnykh zasad vprovadzhennia v diialnist orhaniv pravoporiadku ryzyk-oriientovanykh pidkhodiv (Letter No. 8620/08/14-2025) [On sending the Conceptual Framework for Implementing Risk-Based Approaches in the Activities of Law Enforcement Agencies]. Retrieved from https://docs.google.com/document/d/1YiI8FSJNW7Q-CsD_z8F5X6WzxRYQB-AG/edit [in Ukrainian].
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2026, January 7). Pro vnesennia zmin do Polozhennia pro Ministerstvo vnutrishnikh sprav Ukrainy (Resolution No. 12) [On amendments to the Regulation on the Ministry of Internal Affairs of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/12-2026-n#Text> [in Ukrainian].
5. Nekrasov, V., & Katamadze, H. (2022). Ryzyk-oriientovanyi pidkhod (ROP) v diialnosti orhaniv pravoporiadku [Risk-based approach (RBA) in the activities of law enforcement agencies]. In O. Ye. Korystin (Ed.), *Metody, instrumenty ta trendovi novatsii kryminalnoho analizu v Ukraini* [Methods, tools, and trending innovations of criminal analysis in Ukraine] (pp. 311–341). <https://doi.org/10.36486/978-966-2310-66-5-25> [in Ukrainian].
6. Khoronovskyi, O., Drozd, O., Shevchenko, T., Semeniuk, O., & Samorai, O. (2025). Risk-based approach for protecting critical infrastructure facilities: Specifics of application by law enforcement agencies. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 5, Article 1793. <https://doi.org/10.56294/saludcyt20251793>
7. Korniienko, M. V. (2024). Kryminalnyi analiz u diialnosti Natsionalnoi politsii Ukrainy [Criminal analysis in the activity of the National Police of Ukraine]. *Pravo i suspilstvo – Law and Society*, 1(2), 397–402. <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.1.2.60> [in Ukrainian].
8. Movchan, A. V. (2018). Aktualni problemy vprovadzhennia v orhanakh Natsionalnoi politsii Ukrainy modeli politseyskoi diialnosti, kerovanoi analitykou [Current issues of introducing intelligence-led policing model in the National Police of Ukraine]. *Sotsialno-pravovi studii – Social and Legal Studies*, (1), 17–22 [in Ukrainian].
9. Haborets, O. A., Luhlol, O. M., & Voloboiev, A. O. (2026). Stratehichnyi kryminalnyi analiz yak instrument prohnozuvannia ta zapobihannia zlochynnosti [Strategic criminal analysis as a tool for forecasting and preventing crime]. *Tsentralkoukrainskyi visnyk prava ta publichnogo upravlinnia – Central Ukrainian Journal of Law and Public Administration*, (2), 47–54. <https://doi.org/10.32782/cuj-2026-2-6> [in Ukrainian].
10. International Organization for Standardization (2018). Risk management — Guidelines (ISO Standard No. 31000:2018). Retrieved from <https://www.iso.org/standard/65694.html>

11. Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2023, July 31). Pro orhanizatsiiu ta zdiisnennia vnutrishnoho kontroliu v Ministerstvi vnutrishnikh sprav Ukrainy (Order No. 630) [On the organization and implementation of internal control in the Ministry of Internal Affairs of Ukraine]. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1sD_ydlpF9th7JZbDCQpH5Q-s3XNDTgBB/view [in Ukrainian].
12. State Bureau of Investigation (2020, April 27). Pro zatverdzhennia Poriadku orhanizatsii ta zdiisnennia vnutrishnoho kontroliu v Derzhavnomu biuro rozsliduvan (Order No. 147) [On approval of the Procedure for organizing and implementing internal control in the State Bureau of Investigation]. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1HtZbUP63Uh6Z7K6q13nFslrYO6eMhFmk/view> [in Ukrainian].
13. Economic Security Bureau of Ukraine (2025, October 3). Pro zatverdzhennia Instruksii z orhanizatsii ta funktsionuvannia vnutrishnoho kontroliu v Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy (Order No. 186) [On approval of the Instruction on the organization and functioning of internal control in the Economic Security Bureau of Ukraine]. Retrieved from <https://esbu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-instruktsii-z-orhanizatsii-ta-funktsionuvannia-vnutrishnoho-kontroliu-v-biuro-ekonomichnoi-bezpeky-ukrainy> [in Ukrainian].
14. Financial Action Task Force (2025). FATF Recommendations: International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation. Retrieved from <https://www.fatf-gafi.org/en/topics/fatf-recommendations.html>
15. Verkhovna Rada of Ukraine (2019, December 6). Pro zapobihannia ta protydiu lehalizatsii (vdymyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia (Law No. 361-IX) [On prevention and counteraction to laundering of proceeds derived from crime, financing of terrorism and financing of proliferation of weapons of mass destruction]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> [in Ukrainian].
16. Verkhovna Rada of Ukraine (2021, January 28). Pro Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy (Law No. 1150-IX) [On the Economic Security Bureau of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> [in Ukrainian].
17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022, January 26). Deiaki pytannia zaprovadzhennia v diialnist tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady systemy otsinky SOCTA Ukraina (Resolution No. 59) [Certain issues of introducing the SOCTA Ukraine evaluation system into the activities of central executive bodies]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2022-п#Text> [in Ukrainian].
18. Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2023, November 8). Pro zatverdzhennia Instruksii z formuvannia ta vedennia informatsiinoi pidsystemy “SOCTA” informatsiino-komunikatsiinoi systemy “Informatsiinyi portal Natsionalnoi politsii Ukrainy” (Order No. 902) [On approval of the Instruction for the formation and maintenance of the “SOCTA” information subsystem of the “Information Portal of the National Police of Ukraine” information and communication system]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/z2041-23> [in Ukrainian].
19. Europol (n.d.). EU Policy Cycle — EMPACT 2026–2029: Fighting crime together. Retrieved from <https://www.europol.europa.eu/how-we-work/empact>
20. Europol (2025). The changing DNA of serious and organised crime: EU-SOCTA 2025. Retrieved from <https://www.europol.europa.eu/publication-events/main-reports/changing-dna-of-serious-and-organised-crime>
21. Ministry of Finance of Ukraine (2015, July 31). Pro zatverdzhennia Poriadku zdiisnennia analizu ta otsinky ryzykiv, rozroblennia i realizatsii zakhodiv z upravlinnia ryzykamy dla vyznachennia form ta obsiahiv mytnoho kontroliu (Order No. 684) [On approval of the Procedure for analyzing and assessing risks, developing and implementing risk management measures to determine forms and scopes of customs control]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1021-15#Text> [in Ukrainian].

Merdova Olha,

Candidate of Law Sciences, Professor

(Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0769-2364>

Umrykhina Iryna,

PhD in Law, Associate Professor

(Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9041-5831>

Kiblyk Daria,

PhD in Law, Associate Professor

(Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2518-7647>

RISK-ORIENTED MANAGEMENT MODEL IN LAW ENFORCEMENT AUTHORITIES: THEORETICAL AND LEGAL PRINCIPLES AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

The article examines the theoretical and legal foundations of a risk-oriented management model in Ukrainian law enforcement agencies. The categories of “risk”, “threat”, “vulnerability”, “risk-oriented approach”, and “risk management” are clarified. The relationship of risk-oriented management with internal control, criminal analysis, strategic management, forecasting, and intelligence-led policing is determined. International standards, including ISO 31000, FATF approaches, and Europol practices, as well as national legal and departmental acts regulating risk management in

the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, the National Police, the State Bureau of Investigation, the Economic Security Bureau, the State Border Guard Service, and customs authorities are analysed. It is substantiated that the current legal framework remains fragmented: organisational risks are mainly managed within internal control systems, whereas criminal risks require a unified interagency methodology, coordinated assessment criteria, compatible information systems, and a distribution of competence. The author defines the risk-oriented management model as a cyclical decision-making system based on risk identification, analysis, assessment, and prioritisation; proportionate allocation of resources; selection of response measures; monitoring of effectiveness; and adjustment of managerial influence. The model should transform law enforcement management from a reactive approach into a preventive, evidence-based, analytically driven, and adaptive system. The main directions for its implementation in Ukraine include methodological unification, integration of risk assessment into strategic planning, interagency information exchange, designation of risk owners, staff training, and observance of human rights in data-driven decision-making.

Key words: *risk-based approach, risk-based management model, law enforcement agencies, risk management, criminal analysis, strategic management, internal control, public safety.*

Дата першого надходження статті до видання: 13.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 13.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 14.10.2026